

DOI 10.31483/r-106529

*Корзникова Наталья Валерьевна**Газизова Альфия Ильдусовна**Соловьев Геннадий Егорович*

**МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ
В УЧРЕЖДЕНИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
НА ОСНОВЕ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА**

Аннотация: в рамках исследования ситуационный подход рассматривается во взаимосвязи с системным, процессным и функциональным научными подходами, так как управление учреждением – это процесс, учреждение образования – это форма организации системы, которая существует в определенной среде, обладает функциональной определенностью и целеполаганием. Авторы определяют управление качеством образования с использованием ситуационного подхода как целенаправленный, оперативный и системный процесс использования технологий и функций управленческой деятельности с учетом факторов среды, обуславливающих достижение качественных образовательных показателей. Ситуационный подход в управлении предполагает взаимосвязь пяти компонентов в системе управления образовательным учреждением, в том числе дополнительного образования: оптимальность, вариативность, гибкость и оперативность.

Была разработана структурно-функциональная модель управления качеством образования учреждения дополнительного образования на основе ситуационного подхода, включающая в себя: ресурсы, процесс управления и результат и обеспечивающая развитие учреждения дополнительного образования в инновационном режиме. Модель разработана на основе метода моделирования, с учетом элементов системного подхода, с учетом взаимосвязи и применения ситуационного подхода в управлении и в сочетании с методологией функционального и процессного подходов. Качество образования в модели представлено как цель, как процесс управления и как результат, с возможно-

стями его достижения в виде использования внутреннего потенциала учреждения (ресурсов, условий) и учета внешних факторов среды, а также с учетом специфических качеств и компонентов эффективности ситуационного подхода.

Апробация структурно-функциональной модели по управлению качеством образования на основе ситуационного подхода позволит структурировать, адаптировать и оптимизировать процесс управления качеством в учреждении.

Ключевые слова: *качество образования, управление качеством, ситуационный подход.*

Abstract: *in the framework of the study, the situational approach is considered in conjunction with systemic, process and functional scientific approaches, as the management of an institution is a process, educational institution is a form of system organization, which exists in a certain environment, has functional definiteness and goal setting. The authors define quality management of education using situational approach as a purposeful, operative and systematic process of using technologies and functions of managerial activity taking into account environmental factors, which determine the achievement of quality educational indicators. The situational approach in management implies the interrelation of five components in the management system of an educational institution, including additional education: optimality, variability, flexibility and efficiency.*

A structural and functional model of quality management of educational institution of additional education on the basis of situational approach was developed, which includes: resources, management process and result and ensures the development of additional education institution in an innovative mode. The model was developed on the basis of the modeling method, taking into account elements of the system approach, taking into account the relationship and application of the situational approach in management and in combination with the methodology of functional and process approaches. The quality of education in the model is presented as a goal, as a management process and as a result, with the possibilities of its achievement in the

form of using internal potential of the institution (resources, conditions) and taking into account external environmental factors, as well as taking into account the specific qualities and components of effectiveness of situational approach.

The testing of structural and functional model for quality management of education on the basis of situational approach will allow structuring, adapting and optimizing the process of quality management in the institution.

Keywords: *quality of education, quality management, situational approach.*

В научной литературе последних лет уделяется значительное внимание вопросам повышения качества образования, которое рассматривается, во-первых, как результат учебной деятельности обучающихся; во-вторых, как показатель организации образовательного (учебно-воспитательного процесса). Необходимость совершенствования образовательного процесса закономерно обуславливает привнесение соответствующих изменений в управленческую деятельность администрации образовательного учреждения.

Тенденции развития общества обуславливают необходимость совершенствования форм и технологий управления качеством образования, обеспечивающих достижение прогнозируемого результата учебно-воспитательной деятельности, посредством пересмотра существующих подходов к управлению или разработки новых методов, подходов. В условиях ускорения социально – экономических изменений, усложнения условий и ситуаций деятельности учреждений, в том числе образовательных, эффективным представляется применение методов управления к ситуациям, которые ранее считались критическими или непредсказуемыми для управления, но сегодня могут обеспечить принятие качественных управленческих решений.

Процесс управления понимается нами как субъектное взаимодействие администрации, трудового коллектива, учащихся, родителей, партнеров по реализации познавательных, воспитательных целей и целей развития обучающихся на основе решения кадровых, организационных, педагогических и других задач для повышения качества образования. Решение каждой из перечисленных задач осуществляется на основе анализа; принятия управленческого решения; целе-

полагания; планирования и прогнозирования; организации исполнения и контроля.

Значительные темпы проникновения информационных технологий в образовательное пространство учреждения обусловили выдвигание на первый план проблемы управления качеством образования в сочетании с применением и развитием инновационных технологий, как в управлении, так и в организации образовательного пространства.

Проблема управления качеством образования, как показал анализ многочисленных публикаций, еще не получила достаточного решения, подтверждением чему, в частности, является отсутствие четкого определения понятия «управление качеством образования». На основе анализа и обобщения мнений различных исследователей (М.М. Поташник, Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Р.К. Галимова) предлагается определение этому понятию: управление качеством образования есть постановка целей образования и определения путей их достижения; это организация образовательного процесса и мотивация его участников на качественный труд; постоянный контроль как процесс выявления отклонений от целей и мониторинг как система отслеживания изменений в развитии; регулирование и анализ результатов.

В современной научной литературе трактовка понятия «качество» многозначна, это обусловлено, во-первых, чрезвычайной сложностью понятия качества, разнообразием его языковой основы, а во-вторых, различиями в индивидуальном восприятии качества, его свойств разными людьми, группами, обществом.

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 быть выражено цифровыми значениями» [6]. Таким образом, важнейшей составляющей системы качества является качество продукции или качество продукта.

На системном уровне применительно к образовательному учреждению сущность понятия «качество образования» была раскрыта С.Е. Шишовым и В.А. Кальней [7]. Качество образования определяется как степень достижения поставленных целей и задач и как степень удовлетворения ожиданий участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением «образовательных услуг».

М.М. Поташник определяет качество образования как соотношения цели и результата, как меры достижения целей при том, что цели (результаты) заданы операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития школьника. Иначе говоря: образование, полученное школьником, признается качественным, если его результаты «соответствуют операционально заданным целям и спрогнозированы в зоне потенциального развития ученика» [4].

Золотарева А.В. определяет качество образования из двух понятий: качество *процесса* и качество *результата*. Под процессом понимается качество целей образования, которые должны отвечать интересам и потребностям заказчика, качество содержания, а также применяемых технологий и методов в образовательном процессе, отвечающих современным требованиям и поставленным целям, а также качество обеспечения, что близко к пониманию *создания условий* для образовательного процесса, включая и психологический микроклимат образовательной среды. Второе понятие – результат рассматривается как готовый продукт, результат процесса. И результат, по мнению ученой, будет качественным тогда, «если он соответствует поставленным целям, при этом адекватно целям должны быть подобраны содержание, формы организации деятельности, необходимое обеспечение» [1].

Исследования Л.Г. Логиновой показывают, что качество дополнительного образования определяется самим свойством дополнительного образования, его особым типом, имеющим свою уникальную специфику и предназначение. Еще одно понимание качества рассматривается как соответствие цели образования или образовательного учреждения, а именно характеристике предлагаемых услуг. Понятие качества, по мнению Л.Г. Логиновой, складывается из таких со-

ставляющих как *организация процесса и его составляющих (качество кадров и качество их профессиональной деятельности, качество их труда)*. И в наивысшей степени превосходства, резюмируя данные понятию качества определения, автор исследования со знаком тождества устанавливает понятие качества как *культуры* дополнительного образования, которая определяется всеми ценностями, нормами, условиями функционирования для реализации и достижения целей дополнительного образования: «То есть, становление качества системы дополнительного образования детей и его развитие – это устойчивое саморазвитие его культуры (содержания образования, образовательных процессов, способов деятельности, характера взаимодействия и сотрудничества, жизнедеятельности учреждений, индивидуального образования и получение результатов, педагогического коллектива, организационная деятельность структуры управления)» [2].

В.П. Панасюк рассматривает управление качеством в образовательном учреждении как целенаправленное скоординированное воздействие как на образовательный процесс в целом, так и на его основные элементы: мотивацию, учебно-познавательную деятельность, формирование мировоззрения, норм и ценностей, совершенствование умений и навыков. Целью при этом является достижение результатов, соответствующих нормам, стандартам либо требованиям заказчика [3].

Основными принципами управления качеством – то, от чего зависит качество в дополнительном образовании являются, по мнению Л.Г. Логиновой, – первое: ориентация на потребителя, знание его запросов и возможность его участия в управлении деятельностью, второе: единство целей для всех субъектов образовательной деятельности, третье: культура организации, которая работает на единую цель – предоставление качественной услуги, четвертое: учет и анализ результатов деятельности. Таким образом, образование – есть процесс, состоящий из трех его взаимосвязанных видов деятельности: обучение, воспитание и развитие; образование качественно тогда, когда оно соответствует заданной цели и конечному результату, который потенциально прогнозируем.

Количественными показателями качества является количество детей и уровень знаний, определяемый в виде условного балла или оценки, но есть еще и определенный уровень личности, состоящий из ее личных качеств и духовного (гражданского) уровня развития, который также необходимо определять и детально

По мнению А.А. Симоновой, на качество образования огромное влияние оказывают инновационные процессы в образовании. «К основным функциям инновационной деятельности, – пишет автор, – относятся изменения компонентов педагогического процесса: смысла, целей, содержания образования, форм, методов, технологий, средств обучения, системы управления и т. п.» [5].

Наша точка зрения тождественна взгляду А.А. Симоновой на современную ситуацию в инновационной сфере образования [5]: «Трансформация представлений о проблемах инноваций в современных условиях обеспечила развитие *ситуационного подхода*... Под ситуацией понимается совокупность значений факторов, влияющих на функционирование инновационных процессов или развитие определенного инновационного проекта в конкретный период времени. Ситуационный подход предполагает возможность анализа внешних и внутренних факторов успеха инноваций, систематизации вероятных вариантов поведения и синтеза, оптимальных для сложившейся ситуации управленческих решений».

Процесс управления всегда содержит определенный подход. При применении ситуационного подхода в управлении качеством образования, его определение будет выглядеть следующим образом: управление качеством образования представляет собой целенаправленный, оперативный и системный процесс использования технологий и функций управленческой деятельности с учетом факторов среды, обуславливающих достижение качественных образовательных показателей, определяемых уровнем обученности и личностным ростом обучающихся, а также продуктивными процессами в педагогическом коллективе, а именно: повышение профессионального мастерства педагогов, удовлетворенность результатами деятельности всех субъектов образовательного процесса на основе благоприятной образовательной среды. Благодаря вариативности дан-

ных внутренних переменных появляется возможность решения вопроса гибкости и адаптивности к внешней среде. Ситуационный подход позволяет также применить конкретные методы управления качеством в образовании (организационно – распорядительные, социально-психологические, мотивационные и др.), в зависимости от сложившейся внутренней ситуации и условий внешней среды.

Ситуационный подход в управлении понимается нами как целенаправленный, оперативный и одновременно системный процесс воздействия на совокупность переменных факторов, характеризующих ту или ситуацию, с целью принятия оптимального решения и распределения ресурсов для достижения цели. Управление на основе ситуационного подхода связано с оптимизацией использования организацией всех его ресурсов, персонала, оборудования, материальных ресурсов, финансовых ресурсов, интеллектуального потенциала. Ключевой задачей при принятии управленческого решения является анализ ситуации – это выявление факторов, влияющих на ее развитие, установление тенденций, закономерностей. Такой подход дает возможность принять решение не только в конкретной сложившейся ситуации, но обоснованно подойти к долгосрочным управленческим решениям, скорректировать стратегические цели организации, в нашем случае, задачи повышения качества образования в учреждении дополнительного образования.

Исходя из принципов ситуационного подхода, динамичность учреждения дополнительного образования обусловлена многими переменными факторами внутренней и внешней среды и отрицает возможность использования универсального метода управления.

Обобщение существующих подходов к управлению качеством образования в образовательных учреждениях привело нас к разработке собственной модели управления качеством образования в учреждении дополнительного образования на основе ситуационного подхода. Разработку данной модели определяют два базовых понятия – качество образования и применяемый ситуационный подход в управлении им. Функционирование данной модели, как управле-

ние качеством образования в учреждении, обеспечивается следующими видами организационно-педагогических условий:

– *мотивационно-целевые* (наличие мотивационно-целевых установок, обеспечивающих участие в процессе формирования и совершенствования качества образования всех заинтересованных субъектов образования, развитие механизмов управления качеством образования как процесса достижения цели управления, инновационный подход к педагогическому менеджменту);

– *нормативные* (формирование нормативно- правовой базы учреждения, структуры управления, издание и утверждение локальных актов);

– *проектно-инновационные* (исследование и анализ образовательной ситуации, прогноз ее развития, проектирование модели управления качеством образования на основе ситуационного подхода, разработка и применение технологий и функций управления качеством образования);

– *ресурсообеспечивающие* (кадры, МТБ, финансы, информация, образовательные и управленческие ресурсы);

– *контрольно-диагностические* (наличие системы сбора, анализа и оценки полученного результата показателей качества образования для оперативного реагирования и принятия своевременных управленческих решений, а также комплексная оценка условий и результатов управления качеством образования в учреждении).

Система управления в универсальном системном подходе состоит из четырех элементов:

- вход системы – это ресурсы, которые используются в системе;
- выход системы – готовый продукт, товар или услуга;
- связь с внешней средой, которая определяет деятельность системы;
- обратная связь, которую получает субъект управления системой, на выходе системы – получился или нет – готовый продукт, товар или услуга.

Элементы системы наглядно показывают, с одной стороны, связь указанных элементов, их взаимообусловленность между собой и наличие результата (готового продукта), а с другой стороны, подчеркивается «ситуационность»

процесса управления, зависимость системы от влияния внешних и внутренних факторов. Как видим, здесь много общего с рассматриваемым нами ситуационным подходом.

Во-первых, в процессе деятельности системы возникают различные ситуации, как мы неоднократно отмечали, которые создают необходимость важного вида деятельности – оперативного управления, реагирующего оптимально и гибко на вызовы внутренней и внешней среды, регулирующего ресурсы, с целью их сохранения, минимизации рисков и выхода из ситуации с минимальными потерями (или без потерь). Во-вторых, возникающая в системе ситуация может рассматриваться как сама система, состоящая из элементов и входящая в более крупную систему. Описание ситуации дает основание для определения элементов системы и ее закономерностей через взаимосвязи, структуру, развитие и пр. В-третьих, процесс управления – это деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления. Таким образом, системный подход и моделирование как способ познания действительности легли в основу нашей модели управления качеством на основе ситуационного подхода.

Разработанная структурно-функциональная модель управления качеством в учреждении дополнительного образования на основе ситуационного подхода выглядит следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Модель управления качеством образования в учреждении дополнительного образования на основе ситуационного подхода
 Представленная модель требует следующего комментария.

1. *На входе* – первый блок – обозначены ресурсы организации: кадровые, управленческие, информационные, материальные и др. В особую категорию выделены *цель деятельности*, которая определена в Программе развития учреждения дополнительного образования и является стратегической. *Задачи деятельности определяют* шаги достижения цели, а также уровень тактического (м.б. оперативного) управления. Отдельной позицией выделены корпоративная культура организации как наивысшее качество организационной культуры, которая существует в учреждении как система норм и ценностей, принимаемая и разделяемая большинством сотрудников учреждения и влияющая на их организационное поведение. Корпоративная культура в образовании формируется профессиональной компетентностью административных и педагогических работников учреждения. Готовность к переменам, мобильность, креативность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений – все эти характеристики деятельности успешного профессионала в полной мере относятся как к руководителю, так и педагогу.

2. Во втором блоке – *процессе управления* и жизнедеятельности учреждения, включающего его взаимодействие с окружающей средой и безопасность во взаимодействии с факторами среды, обозначены *субъекты управления* – главные действующие лица, имеющие ведущие роли в деятельности организации, и *объекты управления*, которые определяются видами деятельности субъектов. На данном этапе – этапе управления деятельностью организации – находятся функции управления и технологии ситуационного подхода, минимизирующие риски во взаимодействии со средой, которые в обобщенной форме представлены в модели в следующем виде:

- внедрение адаптивных элементов структуры управления;
- повышение мотивации в коллективе;
- использование проектной деятельности;
- введение инноваций в педагогическую и управленческую деятельность;
- формирование корпоративной культуры;

- корпоративное обучение сотрудников;
- применение социальных технологий: маркетинг, мониторинг.

Следует отметить, что особенностью рассматриваемого нами ситуационного подхода в управлении учреждением дополнительного образования являлось: использование гибких (адаптивных) элементов структуры управления учреждением, внедрение отдельного звена быстрого реагирования и оперативного управления, блока проектного управления, позволяющего на практике внедряться в элементы сложившейся системы управления образовательным учреждением на основе изменяющихся переменных, факторов внешней и внутренней среды.

Представленные технологии относятся к управленческой деятельности организации и применяемых при ситуационном подходе управления качеством: оптимальности и гибкости, вариативности и оперативности. Два последних качества дополняют и углубляют понимание определений оптимальность и гибкость. Только при нескольких вариантах решений мы выбираем наиболее оптимальный и только при оперативной реакции на ситуацию, мы сможем быть гибкими и одновременно последовательными.

В нашей модели мы используем два вида социальных технологий, целью применения которых является исследование качества образования. Применяемые социальные технологии: образовательный маркетинг и мониторинг – используются как диагностический инструмент для получения объективных данных управления качеством образования. Маркетинговые исследования позволяют изучать образовательные запросы потребителя, анализировать конкурентные преимущества образовательной организации, др. организаций; не только изучать, но и прогнозировать запросы потребителя, рассматривать и анализировать ресурсы, вносить своевременные коррективы в деятельность учреждения, участвовать в организации диагностики профессиональной деятельности педагогов, диагностики по удовлетворению заказчиков качеством образования.

Создание условий для качественного образовательного процесса, гибкости, оперативности, вариативности и оптимальности в организации управленческой деятельности с целью быстрого реагирования на процессы внутренней и внешней среды обеспечивается с помощью системного наблюдения, т.е. мониторинга. Наличие объективной информации, ее анализ и оценка позволяют определить качество процесса и уровень качества образования в процессе мониторинга на следующих уровнях: уровне обучающихся; уровне родителей; уровне педагогов; уровне административной работы. На каждом уровне устанавливаются показатели, по которым можно судить о достигнутом результате, показатели, применяемые в мониторинге, могут быть как количественными, так и качественными.

3. *На выходе* – третьем блоке представлен результат деятельности, а именно ее продукт: качество образования, обеспечивающее потребности в сфере дополнительного образования, достижение цели деятельности, решение поставленных задач как в области достижения качественного результата, так и минимизации затрат и потерь, и как следствие: изменение социальной среды, которая состоит из потребностей, круга общения индивида, условий его становления, существования и развития, созданного образовательного пространства, влияющего на процесс взаимодействия и интеллектуального эволюционирования всех субъектов образовательной деятельности.

Представленная нами структурно-функциональная модель управления качеством образования на основе ситуационного подхода имеет, на наш взгляд, очевидные преимущества:

- практическое осмысление и применение существующих теоретических подходов управления к проблеме качества образования,

- сочетание структурных элементов управления и качеств управления на основе ситуационного подхода с компонентами результата качества образовательной услуги,

- создание целенаправленной и оперативной системы управления качеством образования, с учетом факторов внутренней и внешней среды,

– определение достигнутого результата управления – качество образования как факторного результата, влияющего на среду.

Важным параметром функционирования модели и управления качеством на основе ситуационного подхода являются, как было отмечено выше, организационно-педагогические условия, обеспечивающие достижения результата – качества образования.

Организационно-педагогические условия рассматриваются как совокупность обстоятельств (мер) для реализации функций управления, использования технологий на основе ситуационного подхода и взаимодействия всех структурных элементов модели, представленной нами в виде целостной педагогической системы управления качеством образования. Создание и реализация данных условий как принятие определенных мер для жизнедеятельности системы согласуется с применением основных технологий управления нашей модели, определяющих ее существенные способы работы и четкую последовательность функций управления. Все представленные в структурно-функциональной модели технологии управления подробно описаны выше.

Итак, разработанная и представленная модель управления качеством в учреждении дополнительного образования на основе ситуационного подхода опирается на современные научные подходы в анализе и определении таких понятий, как ситуационный подход в управлении, качество образования, управление качеством образования на основе ситуационного подхода. Модель разработана на основе метода моделирования, с учетом элементов системного подхода, с учетом взаимосвязи и применении ситуационного подхода в управлении и в сочетании с методологией функционального и процессного подходов. Качество образования в модели представлено как цель, как процесс управления и как результат, с возможностями его достижения в виде использования внутреннего потенциала учреждения (ресурсов, условий) и учета внешних факторов среды, а также с учетом специфических *качеств* эффективности ситуационного подхода.

Реализация модели позволит оценить ее возможности в достижении высокого образовательного результата, конкурентоспособности образовательного учреждения, использования его преимуществ, концентрации ресурсов образовательной структуры как системы и оперативного реагирования на вызовы современной образовательной внутренней и внешней сред.

Список литературы

1. Золотарева А.В. Дополнительное образование детей в России в XXI веке: методическое пособие / А.В. Золотарева. – Прага; Ярославль: ЕАІСУ; ЯГПУ, 2013. – 140 с.
2. Логинова Л.Г. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент / Л.Г. Логинова. – 2-е изд. – М.: Мегapolis, 2012. – 392 с.
3. Панасюк В.П. Качество образования: инновационные тенденции и управление: монография / В.П. Панасюк, Н.В. Третьякова. – Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2018. – 201 с.
4. Поташник М.М. Управление современной школой: в вопросах и ответах / М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 352 с.
5. Симонова А.А. Инновационно ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании: монография / А.А. Симонова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 134 с.
6. Смирнова Л.А. Основные подходы к трактовке категории качество / Л.А. Смирнова // Вестник Ивановского Государственного Университета. Серия «Естественные, общественные науки». Экономика. – 2009. – Вып. 3.
7. Шишов С.Е. Мониторинг качества образования в школе / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 354 с.

Корзникова Наталья Валерьевна – директор МБОУ ДО Центр творческого развития «Октябрьский», Россия, Ижевск.

Газизова Альфия Ильдусовна – д-р пед. наук, профессор кафедры теории и практики преподавания иностранных языков ФГАОУ ВО «Казанский (При-

волжский) федеральный университет», Институт филологии и межкультурной коммуникации им. Льва Толстого, Россия, Казань.

Соловьев Геннадий Егорович – канд. пед. наук, доцент кафедры педагогики и педагогической психологии ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», Институт психологии, педагогики и социальных технологий, Россия, Ижевск.
