Сорокин Олег Николаевич
канд. экон. наук, доцент
Козлова Ольга Владиславовна
магистрант

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный
университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *в статье исследуются ключевые проблемы и перспективные направления совершенствования механизмов управления качеством общего образования в муниципальной общеобразовательной организации. На основе комплексного анализа современных механизмов управления качеством образования дана оценка, насколько они эффективны, применительно муниципальной общеобразовательной организации. Особое внимание уделено рассмотрению механизма внутренний мониторинга качества образования. Определены направления внутреннего мониторинга, выделены инструменты и показатели по каждому направлению мониторинга. По результатам исследования сформулированы рекомендации по дальнейшему совершенствованию управления качеством общего образования на муниципальном уровне.*

Ключевые слова: *качество общего образования, механизмы управления качеством образования, внутренний мониторинга качества образования, инструменты и показатели мониторинга.*

Сегодня качество общего образования становится одним из главных условий устойчивого развития государства. Когда вокруг столько внешних и внутренних вызовов, системе образования приходится постоянно реагировать, искать новые способы управления, чтобы не просто держать планку, а поднимать её. На

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

муниципальном уровне это особенно заметно, потому что именно там государственная образовательная политика воплощается в жизнь, и от того, как работают механизмы управления качеством в конкретной общеобразовательной организации, зависит состояние всей системы. Муниципальная общеобразовательная организация, по сути, первое звено, где встречаются интересы государства, общества, семьи и самого обучающегося. Здесь и появляются те результаты, которые потом оценивают на региональном и федеральном уровнях. Вопрос о том, какие механизмы управления качеством применяются в муниципальной школе и насколько они работают, имеет не только теоретическое, но и вполне практическое значение.

Вопросы управления качеством образования хорошо изучены в научной литературе. В работах отечественных и зарубежных авторов рассматриваются разные стороны этой проблемы, от теоретических основ управления качеством до конкретных инструментов оценки образовательных результатов. И всё же ряд вопросов остаётся открытым. Речь идёт о том, какие механизмы в условиях муниципальной общеобразовательной организации дают лучший результат, как соотносятся внешние и внутренние механизмы управления качеством, каким образом удержать баланс между требованиями федеральных государственных образовательных стандартов и реальными возможностями конкретной школы. Не меньше вопросов вызывает и влияние таких факторов, как кадровый потенциал, материально техническая база, социальный контекст, уровень вовлечённости родителей и местного сообщества. Всё это приходится рассматривать в комплексе.

Цель данного исследования состоит в анализе современных механизмов управления качеством общего образования в муниципальной общеобразовательной организации. Чтобы добиться этой цели, нужно решить несколько задач. Сначала рассмотреть теоретические подходы к понятию «качество образования» и «управление качеством образования». Потом выделить основные механизмы управления качеством, которые применяются в современной практике. Затем оценить, насколько они эффективны, на примере муниципальной общеобразовательной организации. И в конце сформулировать рекомендации по

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

совершенствованию управления качеством общего образования на муниципальном уровне. Решение этих задач позволит не только упорядочить уже имеющиеся представления о механизмах управления качеством, но и увидеть, куда их можно развивать дальше.

Прежде чем переходить к анализу механизмов, нужно разобраться с понятийным аппаратом. В современной науке качество образования понимается как интегральная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, которая показывает, насколько они соответствуют федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и, при необходимости, потребностям физического или юридического лица, в интересах которого ведётся образовательная деятельность, в том числе насколько достигнуты планируемые результаты образовательной программы [1]. Это нормативное определение закреплено в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации». При этом в научной литературе встречаются и другие трактовки, где акцент ставится по-разному, то на результатах, то на процессе, то на условиях, то на управлении [5]. Каждый из этих аспектов важен по-своему, и сводить всё к одному показателю тут точно не стоит. Качество образования это сложное, многоуровневое понятие.

Управление качеством образования представляет собой целенаправленную деятельность субъектов образовательного процесса по обеспечению, поддержанию и повышению качества образования [7]. И здесь тоже нет единого взгляда. Одни исследователи видят в этом функцию управления, другие говорят о системе принципов и методов, третьи рассматривают это как процесс постоянного улучшения. Разные подходы есть, это нормально. Но общее у них одно: управление качеством должно быть системным, непрерывным и ориентированным на результат. Плюс тут обязательно нужна обратная связь, потому что без информации о том, что получилось, принимать обоснованные решения просто невозможно. Отсюда и тесная связь управления качеством с мониторингом и оценкой.

Управление качеством образования в муниципальной общеобразовательной организации имеет свою специфику. С одной стороны, нужно выполнять

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

требования федеральных государственных образовательных стандартов, с другой, приходится учитывать ограниченность ресурсов, с третьей, нельзя игнорировать местные особенности и потребности. Поэтому механизмы, которые нормально работают на федеральном или региональном уровне, нельзя просто взять и перенести на муниципальный уровень. Их нужно адаптировать под конкретные условия. К тому же муниципальная школа нередко оказывается в ситуации, когда внешние требования меняются быстрее, чем внутренние возможности организации. Это создаёт дополнительное напряжение и заставляет руководителей быть гибкими, искать новые решения, иногда буквально на ходу.

К современным механизмам управления качеством общего образования в муниципальной общеобразовательной организации можно отнести несколько групп. Первая группа – это нормативно правовые механизмы [1; 2]. Сюда входит разработка и реализация локальных нормативных актов, которые регламентируют образовательную деятельность, а также приведение внутренней документации в соответствие с требованиями федеральных и региональных нормативных документов. К этой же группе относятся лицензирование, аккредитация, аттестация педагогических кадров. Нормативно правовые механизмы задают рамки, внутри которых и выстраивается управление качеством, а ещё определяют обязательные требования, которые нужно выполнить.

Вторая группа – это организационно управленческие механизмы. Здесь речь идёт о разработке программы развития образовательной организации, создании системы внутреннего мониторинга качества образования, формировании органов государственно общественного управления, таких как управляющий совет, педагогический совет, методический совет. Большую роль играет и планирование, и распределение ресурсов, включая кадровые, финансовые, материально технические. Эти механизмы помогают согласовать работу всех участников образовательного процесса и направить имеющиеся ресурсы на достижение приоритетных целей.

Третья группа – это методические механизмы. Они связаны с обновлением содержания образования, внедрением современных образовательных

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

технологий, развитием системы повышения квалификации педагогов, организацией методической работы внутри школы. Сюда же относится работа с одарёнными детьми, поддержка детей с особыми образовательными потребностями, профилактика неуспеваемости. Именно здесь чаще всего и виден прямой эффект, потому что такие механизмы влияют на качество преподавания, а значит, и на качество образовательных результатов.

Четвёртая группа – это оценочные механизмы. В неё входят внутренняя и внешняя оценка качества образования, анализ результатов государственной итоговой аттестации, всероссийских проверочных работ, независимых диагностик, а также самообследование образовательной организации [3]. На основе этих данных принимаются управленческие решения, корректируются программы, планируется работа по устранению выявленных недостатков. Оценочные механизмы дают возможность увидеть не только текущее состояние, но и динамику, а для управления качеством это очень важный момент.

Пятая группа – это информационные механизмы. Они предполагают использование современных информационных технологий для сбора, обработки и анализа данных о качестве образования, ведение электронных журналов и дневников, использование автоматизированных систем управления, создание открытых информационных ресурсов для родителей и общественности. Такие механизмы делают управление качеством более прозрачным и оперативным. К тому же они снижают трудоёмкость сбора и обработки данных, а это освобождает больше времени для аналитической работы.

Рассмотренные группы механизмов не существуют отдельно друг от друга. Как показано на рисунке, они связаны между собой и дополняют друг друга. От того, насколько их применяют комплексно и системно, и зависит, будет ли работать управление качеством.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)



Рис. 1. Группы взаимосвязанных механизмов управления качеством образования в муниципальной общеобразовательной организации

Если задействовать только один или два механизма, устойчивого результата, как правило, не получается. Можно, к примеру, внедрить информационные технологии, но, если организационные процессы не менять, качество может и не вырасти. Точно так же программа развития без системы мониторинга так и останется на бумаге. Поэтому здесь главное, чтобы все группы механизмов были собраны в единую систему управления качеством.

Теперь рассмотрим функционирование этих механизмов на примере муниципальной общеобразовательной организации. Один из самых значимых, это внутренний мониторинг качества образования. По сути, это постоянное наблюдение за тем, как идёт образовательный процесс, какие у него результаты и в каких условиях он проходит. Такой мониторинг помогает заметить проблемы на раннем этапе и вовремя принять меры. В него могут входить несколько направлений: мониторинг качества знаний обучающихся, мониторинг качества преподавания, мониторинг качества условий, мониторинг удовлетворённости участников образовательных отношений. Исследование каждого отдельного направления позволяет выделить свои инструменты и свои показатели мониторинга

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

(Таблица). Например, качество знаний можно оценивать с помощью контрольных работ, тестов, диагностических заданий. Качество преподавания, через наблюдение за уроками, анализ рабочих программ, опросы обучающихся и родителей. Качество условий, через анализ материально-технической базы, кадрового обеспечения, санитарно-гигиенических условий. Удовлетворённость, через анкетирование, интервью, фокус-группы.

Таблица 1

Показатели и инструменты по направлениям
внутреннего мониторинга качества образования

Направление мониторинга	Основные показатели	Инструменты сбора данных
Качество знаний обучающихся	Средний балл, доля успевающих, результаты ГИА и ВПР	Контрольные работы, тесты, диагностические задания
Качество преподавания	Соответствие уроков требованиям ФГОС, использование современных технологий	Наблюдение за уроками, анализ рабочих программ, опросы
Качество условий	Состояние материально-технической базы, кадровое обеспечение, санитарно-гигиенические условия	Анализ документации, обследование помещений
Удовлетворённость участников	Уровень удовлетворённости обучающихся, родителей, педагогов	Анкетирование, интервью, фокус-группы

Есть ещё один важный механизм, о котором забывать нельзя, это программа развития образовательной организации. По сути, это документ, где на определённый срок прописывают стратегические цели и задачи школы, а ещё способы, которыми к ним идут. Её составляют, опираясь на результаты самообследования, анализ внешней среды и потребности участников образовательных отношений. Так работа по повышению качества образования становится более собранной и целенаправленной. Тут есть принципиальный момент, программа развития не должна быть просто бумагой для отчётности. В ней должны быть реальные приоритеты школы, конкретные и измеримые цели. И ещё ей нужна гибкость, потому что в процессе реализации могут появляться новые обстоятельства, а значит, приходится вносить коррективы.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

В последние годы всё большее значение получает профессиональное развитие педагогов [4]. Качество образования напрямую зависит от того, как работает учитель. Поэтому в муниципальной общеобразовательной организации нужна система непрерывного повышения квалификации, где есть и формальные формы, например курсы, семинары, аттестация, и неформальные, скажем обмен опытом, наставничество, участие в профессиональных сообществах, самообразование. И тут тоже важно, чтобы всё это не существовало только на бумаге, а реально работало и было связано с конкретными потребностями педагогов и школы. Для этого проводят диагностику профессиональных дефицитов, смотрят, какие компетенции проседают, и уже на этой основе выстраивают индивидуальные траектории профессионального роста [6].

Есть ещё один механизм, который тоже имеет значение, это государственно общественное управление. Когда в управлении образовательной организацией участвуют родители, представители общественности, обучающиеся, процесс становится открытее и лучше учитывает интересы всех участников образовательных отношений. Управляющий совет, родительский комитет, совет обучающихся могут заметно влиять на качество образования, если их работа организована, по сути, а не для галочки. Например, управляющий совет участвует в распределении стимулирующей части фонда оплаты труда, в оценке качества работы педагогов, в разработке программы развития. Родительский комитет помогает с организацией внеурочной деятельности, проведением мероприятий, работой с семьями. Совет обучающихся влияет на школьную культуру и на организацию самоуправления. Но чтобы эти органы не висели в воздухе, им нужны реальные полномочия и доступ к информации.

Информационные механизмы тоже играют большую роль. Сегодня управление качеством образования без информационных технологий уже трудно представить. Электронные журналы и дневники, автоматизированные системы управления, онлайн платформы для обучения и оценки знаний, всё это помогает быстро получать сведения о состоянии образовательного процесса и принимать обоснованные решения. Плюс такие технологии делают деятельность

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

образовательной организации прозрачнее, а это обычно повышает доверие со стороны родителей и общественности. При этом нужно понимать, что сами по себе технологии проблему не решают. Нужна подготовка кадров, техническая база и ясное понимание того, какие именно данные нужны для управления качеством и как их потом анализировать.

Как отмечается в ряде исследований, «управление качеством образования в школе должно быть ориентировано на создание условий, обеспечивающих полноценное развитие личности каждого обучающегося, и предполагает систематическую работу по совершенствованию образовательного процесса на основе данных мониторинга» [5]. Формулировка общая, но суть проблемы передаёт точно. Управление качеством не сводится к контролю, оно связано с созданием условий для развития.

При этом практика показывает, что перечисленные механизмы не всегда дают нужный результат. Причин тут несколько. Во-первых, многие из них используют формально, без настоящего анализа и осмысления. Скажем, внутренний мониторинг может превратиться просто в сбор отчётности, которая потом лежит без дела. Во-вторых, часто нет системности: отдельные механизмы работают каждый сам по себе и не складываются в единую систему управления качеством. В-третьих, не всегда учитывают конкретные условия муниципальной общеобразовательной организации, её ресурсы, особенности контингента обучающихся. В четвёртых, у руководителей и педагогов нередко слабо развита аналитическая культура: данные собирают, но потом их не всегда анализируют и используют для решений. И, в-пятых, есть сопротивление изменениям, потому что не все педагоги готовы менять привычные формы работы, даже если они уже не дают нужного результата.

К тому же управление качеством образования это не только управленческая, но и педагогическая проблема. Одними административными мерами качество образования не удержать. Нужно, чтобы каждый педагог был мотивирован на повышение качества своей работы, понимал, каких результатов от него ждут, и имел возможность расти профессионально. Поэтому важен такой климат в

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

образовательной организации, который поддерживает постоянное совершенствование. Тут речь идёт о развитии корпоративной культуры, основанной на доверии, сотрудничестве, открытости к новому. Руководитель школы должен быть не просто администратором, а лидером, который может увлечь коллектив общей целью.

Таким образом, можно выделить следующие направления, которые помогают лучше управлять качеством общего образования в муниципальной общеобразовательной организации. Первое, это системность: все механизмы должны быть связаны между собой и работать на одну общую цель. Второе, нужно сильнее развивать аналитическую часть: мало просто собрать данные, их надо разбирать, искать причины проблем и смотреть, к чему ситуация может прийти дальше. Третье, развитие кадрового потенциала: вложения в профессиональный рост педагогов по-прежнему остаются одним из самых сильных способов поднять качество образования. Четвёртое, расширение участия общественности: родители, представители местного сообщества, обучающиеся должны быть не сторонними наблюдателями, а реальными участниками управления качеством. Пятое, использование современных информационных технологий, но именно как инструмента, который помогает сделать управление понятнее и прозрачнее. Шестое, развитие корпоративной культуры, где есть настрой на постоянное улучшение. Седьмое, гибкость системы управления, её способность подстраиваться под изменения внешней и внутренней среды.

Следует также отметить, что управление качеством образования, по сути, это процесс без остановки. Достичь идеального качества один раз и навсегда просто не получится. Меняются условия, меняются требования, меняются обучающиеся. Значит, система управления качеством должна уметь подстраиваться под изменения. От руководителей образовательных организаций это требует готовности постоянно учиться, искать новые решения и спокойно воспринимать обратную связь. И ещё один момент: качество образования – это не только результат, но и сам процесс. Важно смотреть не только на то, каких результатов добиваются обучающиеся, но и на то, как именно эти результаты получаются, какие

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

условия для этого созданы, как устроено взаимодействие между участниками образовательных отношений.

Современные механизмы управления качеством общего образования в муниципальной общеобразовательной организации представляют собой сложную и разноплановую систему. В неё входят нормативно правовые, организационно управленческие, методические, оценочные и информационные компоненты. Насколько хорошо они работают, зависит от системности, комплексного подхода и способности меняться вместе с обстоятельствами. Дальнейшие исследования в этой области выглядят перспективными, особенно если говорить о разработке конкретных инструментов оценки эффективности механизмов управления качеством на муниципальном уровне и о том, как цифровизация влияет на управление качеством образования. Интерес вызывает и сравнительный анализ механизмов управления качеством в школах, которые работают в разных социально экономических условиях, а ещё изучение опыта регионов, где федеральные требования адаптируют под местную специфику.

Список литературы

1. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон : от 29.12.2012 №273-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 01.10.2026). – Текст : электронный.

2. Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования : приказ Минобрнауки России : от 06.10.2009 №373 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 01.10.2026). – Текст : электронный.

3. Болотов, В. А. Системы оценки качества образования / В. А. Болотов, Н. Ф. Ефремова. – Москва : Университетская книга: Логос, 2007. – 192 с.

4. Васильева, И. М. Особенности муниципальной кадровой политики в сфере образования в эпоху цифровой экономики и механизмы её реализации / И. М. Васильева, А. В. Марков // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

(Чебоксары, 1 июля 2021 г.) / Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова. – Чебоксары : Среда, 2021. – С. 33–36.

5. Управление качеством образования: монография / под ред. М. М. Поташника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Педагогическое общество России, 2006. – 443 с.

6. Сорокин, О. Н. Индивидуальный образовательный маршрут педагога как инструмент развития его профессиональных компетенций / О. Н. Сорокин, Н. П. Дианов // Актуальные вопросы гуманитарных и социальных наук : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 28 янв. 2025 г.). – Чебоксары : Среда, 2025.

7. Третьяков, П. И. Школа: управление по результатам: практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва : Новая школа, 2001. – 320 с.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)