

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»

**А.А. Городнова**

**МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА  
НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ**

*Монография*

Нижний Новгород  
2019

УДК 378  
ББК 65.29  
Г70

*Рецензент:*

доктор экономических наук, профессор **Г.А.Морозова**

**Городнова, А.А.**  
Г70 **Мониторинг качества непрерывного образования как инструмент управления / А.А. Городнова.** – Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. – 187 с.

ISBN 978-5-91326-571-5

В монографии описывается российский и зарубежный опыт мониторинга «образования на протяжении всей жизни». Предложен инструментальный мониторинг непрерывного образования.

Для магистрантов, аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации педагогических и управленческих кадров, специалистов в области управления системой образования.

ISBN 978-5-91326-571-5

УДК 378  
ББК 65.29

© Городнова А.А., 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ.....	6
1.1. Непрерывное образование как феномен XXI века.....	6
1.2. Законодательство о качестве и непрерывном образовании .....	9
1.3. Непрерывное образование в разных странах мира .....	17
ГЛАВА 2. МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	29
2.1. Современные подходы к понятию «качество» в управлении .....	29
2.2. Управление качеством образования .....	36
2.3. Мониторинг: понятие, функции, принципы.....	45
2.4. Мониторинг в образовании: история, цели, задачи, функции, виды .....	49
2.5. Мониторинг качества непрерывного образования .....	60
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ .....	68
3.1. Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности образовательной организации .....	68
3.2. Система оценки качества непрерывного образования в России.....	74
3.3. Независимая оценка качества образования.....	84
3.4. Метод самооценки как инструмент оценки качества непрерывного образования .....	93
3.5. Апробация метода самооценки в образовательных организациях .....	114
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	131
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	132
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	148
Приложение 1 .....	148
<i>Инструкция к проведению предварительного анализа образовательной организации на основе метода «Матрица» .....</i>	<i>149</i>
Приложение 2 .....	169
<i>Политика НИУ ВШЭ – Нижний Новгород в области качества.....</i>	<i>169</i>
Приложение 3 .....	173
<i>Инструменты для проведения мониторинга в школе .....</i>	<i>173</i>

## ВВЕДЕНИЕ

---

Роль образования на современном этапе развития страны определяется задачами перехода России к гражданскому обществу, к правовому государству, рыночной экономике.

В современном мире растет значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества не только экономики, но и общества в целом. Образование становится открытой для общества сферой деятельности, необходимой для повышения качества человеческого капитала.

Российская система образования способна конкурировать с системами образования передовых стран при условии проведения общенациональной образовательной политики, пользующейся широкой поддержкой общественности.

Образовательная политика – важнейшая составляющая политики государства, инструмент обеспечения фундаментальных прав и свобод личности, повышения темпов социально-экономического и научно-технического развития, гуманизации общества, роста культуры.

Главная задача образовательной политики на современном этапе – достижение современного качества образования, отвечающего запросам личности, общества и государства.

Доступность, качество и эффективность – ключевые слова образовательной политики России на современном этапе ее социально-экономического развития.

В числе организационно-педагогических мер расширения доступности общего образования предполагается создание государственно-общественной системы обеспечения обязательного основного общего образования, мониторинга его реализации.

Создание общенациональной государственно-общественной системы оценки качества образования, независимой от органов управления образованием, обеспечит действенный и надежный путь повышения качества, будет способствовать эффективности и повышению ответственности образовательных учреждений. Государство и граждане смогут получать объективную информацию о достоинствах и недостатках конкретных звеньев образовательной системы.

Сегодня система непрерывного образования является одной из основополагающих концепций профессионального образования во всем мире. Система непрерывного образования включает все формы обучения

и типы образовательных организаций, и ориентирована, прежде всего, на повышение уровня конкурентоспособности специалистов на рынке труда.

Цель монографии – способствовать формированию потребности в проведении мониторинговых исследований собственной педагогической или управленческой деятельности; познакомить с мониторинговыми технологиями. В монографии в доступной форме изложен материал по проблеме мониторинга системы непрерывного образования.

## НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

---

### 1.1. Непрерывное образование как феномен XXI века

«...Так же, как весь мир является школой всего рода человеческого с начала бытия и до самого конца, так и вся жизнь является школой для каждого человека, от колыбели до могилы... Человеку в любом возрасте суждено учиться, причем у него цели обучения и есть цель жизни».

*Ян Амос Коменский, 1592–1670*

Невиданное ускорение изменения социально-экономических условий привело к тому, что резко возросла потребность в смене профессий в ходе развития карьеры индивидуума. В XXI в. индивидуум уже не может обеспечить свою конкурентоспособность на протяжении всей жизни на базе образования, полученного в университете в юности<sup>1</sup>.

Непрерывное образование является мощным фактором развития конкретной личности, различных сфер экономики, общества, государства. Личность, развиваясь в процессе непрерывного образования, способствует развитию окружающего мира. Мир, развиваясь, помогает развиваться личности. Этот процесс непрерывный и закономерный.

На рубеже XXI в. возник тип инновационной экономики, в которой «огромный постоянный инновационный поток приращений знания стал новым фактором производства и роста, сильно потеснив значение традиционных факторов. Работников, осуществляющих эти приращения, сегодня называют знаниевыми, а новую экономику – знаниевой»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Филонович С.Р. Life-long learning: последствия для высшей школы // Вопросы образования. 2009. № 4. С. 55.

<sup>2</sup> Любимов Л.Л. Школа и знаниевое общество // Образовательная политика. 2008.

Становление экономики, основанной на знаниях, сделало процесс обучения особо актуальным во всем мире. *Обучение на протяжении жизни* становится необходимостью во многих странах. Оно включает любое обучение в течение всей жизни: с раннего детства и до глубокой старости – и в разных условиях: формально (в образовательных организациях), неформально на рабочем месте и неформально в социальной жизни. Возможность учиться на протяжении всей жизни становится все более важной для стран, которые стремятся быть конкурентоспособными в мировой экономике, основанной на знаниях<sup>3</sup>.

История непрерывного образования берет свои истоки со времен начала человеческой цивилизации. Идеи о непрерывном систематическом образовании человека находим в трудах таких философов, ученых и мыслителей прошлого, как Аристотель, Платон, Сократ, Конфуций, Сенека.

Идеи непрерывного образования, связанные с достижением человеком полноты развития, отражены и в работах Вольтера, Руссо, Гете.

Практическое воплощение идея непрерывности образования впервые получила в XIII-XIV вв. в деятельности цеховых школ.

Основоположником современных представлений о сущности непрерывного образования считают Яна Амоса Коменского, в работах которого представлены ценные рекомендации по организации непрерывного обучения.

*Ключевые принципы* непрерывного образования (европейский подход)<sup>4</sup>:

1. Новые базовые знания и навыки для всех. Гарантии всеобщего доступа к образованию с целью получения и обновления навыков, необходимых для включения в информационное общество.
2. Увеличение инвестиций в человеческие ресурсы с целью поднять приоритет самого важного достояния – людей.
3. Инновационные методики образования и обучения. Методы должны меняться в сторону приоритета личной мотивации, критического мышления и умения учиться.

---

<sup>3</sup> Обучение на протяжении жизни в условиях новой экономики. М.: «Алекс», 2006. С. 13.

<sup>4</sup> Ефимов И.В. Необходимость реформирования системы непрерывного образования для подготовки специалистов знанияемого общества // Вектор науки ТГУ. 2010. № 3. С. 323.

4. Новые системы оценки полученного образования. Цель этой системы – изменить подходы к пониманию и признанию учебной деятельности и ее результатов. Кроме того, новая система оценки знаний подразумевает активное участие самого человека.

5. Обеспечение свободного доступа к информации об образовательных возможностях, необходимым консультациям и рекомендациям. Должна быть создана постоянная консультационная служба с целью рекомендаций по образовательному и профессиональному развитию.

6. Приближение образования к дому. Необходимо приблизить образовательные возможности к дому с помощью сети образовательных организаций и информационных технологий. Реализация этого принципа предоставляет очевидное преимущество: чтобы получить качественное образование, не нужно покидать постоянное место жительства.

В отечественной науке выделено три концептуальных подхода к непрерывному образованию<sup>5</sup>. Первый подход – *традиционный*. Его приверженцы трактуют непрерывное образование как «профессиональное образование взрослых, потребность в котором вызвана необходимой компенсацией знаний и умений, недополученных в ходе профессионального образования, как своеобразный ответ на технологический прогресс».

Второй подход определяет непрерывное образование как «*пожизненный процесс обучения*, реализуемый посредством педагогически организованных формализованных структур (средства массовой информации, кружки, курсы, факультеты повышения квалификации, заочное и вечернее образование)».

Согласно третьему подходу, «под целью непрерывного образования понимают *всестороннее развитие личности*, ее биологических, социальных и духовных потенций, достижение определенного уровня культуры».

Непрерывное образование, согласно положениям Концепции развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года, выполняет следующие функции: профессиональную, социальную и личностную<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Почтарева Е.Ю. Эмоциональный интеллект как составляющая непрерывного образования педагога // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 2. С. 75–81.

<sup>6</sup> Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года / Министерство образования и науки Российской Федерации. М., 2015. 15 с.



Сущность *профессиональной функции* заключается в том, что система образования, основанная на принципе непрерывности, обеспечивает формирование у человека необходимых профессиональных компетенций и квалификаций, результатом чего становится приобретение новых профессиональных возможностей, а также повышение уровня профессионально-деятельностной мобильности.

*Социальная функция* заключается в дополнении и обогащении процесса взаимодействия личности с обществом, экономической сферой, государством за счет приобщения к общечеловеческим ценностям, языку, культуре, новым видам деятельности, современным технологиям социального взаимодействия, что формирует функциональную грамотность человека в различных сферах.

Сущность *личностной функции* непрерывного образования заключается в обеспечении удовлетворения индивидуальных потребностей личности, ее интересов, увлечений.

Понятие «непрерывное образование» впервые появилось в 1968 г. в материалах ЮНЕСКО.

## **1.2. Законодательство о качестве и непрерывном образовании**

В современном мире образование все больше рассматривается как один из существенных факторов эффективного общественного развития. Постоянно изменяющееся образовательное пространство выдвигает каждый раз новые требования к качеству образования.

Актуальность проблемы мониторинга и управления качеством образования подтверждается рядом международных и отечественных документов.

Роль образования на современном этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и социального развития. Основные принципы образовательной политики России определены в *Национальной доктрине образования в Российской Федерации*<sup>7</sup>. «Доктрина – основополагающий государственный документ, устанавливающий приоритет образования в государственной политике, стратегию

---

<sup>7</sup> О Национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 4.10.2000 № 751.

и основные направления его развития. Доктрина определяет цели воспитания и обучения, пути их достижения посредством государственной политики в области образования, ожидаемые результаты развития системы образования на период до 2025 г. *Ожидаемые результаты* реализации доктрины в области качества образования:

- создание демократической системы образования, гарантирующей необходимые условия для полноценного качественного образования на всех уровнях;
- индивидуализацию образовательного процесса за счет многообразия видов и форм образовательных учреждений и образовательных программ, учитывающих интересы и способности личности;
- конкурентоспособный уровень образования как по содержанию образовательных программ, так и по качеству образовательных услуг».

В Федеральном законе «*Об образовании в Российской Федерации*» установлены правовые, организационные и экономические основы образования в Российской Федерации, основные принципы государственной политики в сфере образования, общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности<sup>8</sup>. Проведение мониторинга в системе образования является частью управления системой (пп. 4 п. 2 ст. 89 Закона № 273-ФЗ). Он представляет собой систематическое стандартизированное наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся, профессиональными достижениями выпускников образовательных организаций, состоянием сети образовательных организаций.

Анализ состояния и перспектив развития образования подлежит ежегодно опубликованию в виде итоговых (годовых) отчетов и размещению в сети Интернет на официальном сайте Минобрнауки (п. 6 ст. 97 Закона № 273-ФЗ). Кроме того, в ходе мониторинга выявляются нарушения законодательства в сфере образования.

Порядок осуществления мониторинга системы образования, а также перечень обязательной информации, подлежащей мониторингу, устанавливается Правительством Российской Федерации. В соответствии с частью 5 статьи 97 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» были разработаны *Правила осуществления мониторинга*

---

<sup>8</sup> Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

*системы образования*<sup>9</sup>. Правила устанавливают порядок осуществления мониторинга системы образования. «Мониторинг осуществляется в целях информационной поддержки разработки и реализации государственной политики Российской Федерации в сфере образования, непрерывного системного анализа и оценки состояния и перспектив развития образования, усиления результативности функционирования образовательной системы за счет повышения качества принимаемых для нее управленческих решений. Мониторинг включает в себя сбор информации о системе образования, обработку, систематизацию и хранение полученной информации, а также непрерывный системный анализ состояния и перспектив развития образования, выполненный на основе указанной информации».

*Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года*<sup>10</sup> связана с основными направлениями социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу и определяет приоритеты и меры реализации генеральной, стратегической линии модернизации образования. «Главная задача российской образовательной политики – обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. Для достижения цели модернизации образования должны быть решены *приоритетные задачи*:

- обеспечение государственных гарантий доступности и равных возможностей получения полноценного образования;
- достижение нового современного качества дошкольного, общего и профессионального образования;
- повышение социального статуса и профессионализма работников образования, усиление их государственной и общественной поддержки;
- развитие образования как открытой государственно-общественной системы на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики и повышения роли всех участников образовательного процесса – обучающего, педагога, родителя, образовательного учреждения.

---

<sup>9</sup> Об осуществлении мониторинга системы образования: Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 № 662.

<sup>10</sup> Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года: Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2001 № 1756-р; О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Приказ Министерства образования РФ от 11.02.2002 № 393.

Базовое звено образования – общеобразовательная школа. Общеобразовательная школа должна формировать целостную систему универсальных знаний, умений, навыков, а также опыт самостоятельной деятельности и личной ответственности обучающихся, то есть ключевые компетенции, определяющие современное качество содержания образования.

В целях создания необходимых условий достижения нового, современного качества общего образования планируется ... создать независимую от органов управления образованием государственную систему оценки качества образования, которая должна стать действенным и надежным инструментом повышения эффективности образовательной деятельности».

*Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 годы*,<sup>11</sup> разработанная на основе программно-целевого метода, представляет собой комплекс различных мероприятий, направленных на достижение конкретной цели и решение задач, стоящих перед российским образованием в 2011–2015 годах. Целью Программы является обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития Российской Федерации. Для решения задачи «Развитие системы оценки качества образования и востребованности образовательных услуг будет проведен ряд мероприятий. В рамках мероприятия по обеспечению условий для развития и внедрения независимой системы оценки результатов образования на всех уровнях системы образования планируются:

- разработка новой модели общероссийской системы оценки качества общего образования, охватывающей федеральный, региональный и муниципальный уровни, уровень образовательного учреждения, а также создание инструментария ее реализации с обеспечением комплексного мониторинга качества общего образования;

- разработка моделей оценки качества дошкольного, начального и среднего профессионального, высшего профессионального, послевузовского профессионального и дополнительного образования, технологии и методики подготовки и проведения процедур контроля и оценки качества образования;

- создание механизмов комплексной оценки академических достижений обучающегося, его компетенций и способностей. Для ступеней и

---

<sup>11</sup> О Федеральной целевой программе развития образования на 2011-2015 годы: Постановление Правительства РФ от 07.02.2011 № 61.

уровней образования, завершение обучения на которых не предусматривает выдачу документа государственного образца, указанные механизмы будут носить мониторинговый характер».

Данная федеральная целевая программа является базовым инструментом для реализации президентской инициативы «Наша новая школа».

Стратегической целью государственной политики в области образования в *Современной модели Российского образования до 2020 года*<sup>12</sup> является повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Одной из приоритетных задач для реализации этой цели является формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг, посредством создания прозрачной объективной системы оценки достижений учащихся как основы перехода к следующему уровню образования, и механизмов участия потребителей и общественных институтов в контроле и оценке качества образования.

Министерством образования и науки России к ключевым общественным изменениям в системе образования к 2020 г. отнесены принципы общественного управления и контроля качества образования, как на уровне учреждений, так и на муниципальном и региональном уровне. В новой модели образования, в которой процесс обучения должен стать многообразным и вариативным, для реализации этих принципов важная роль отводится как внешней, так и внутренней системам оценки качества, ориентированным не столько на регулирование процесса, сколько на новые результаты. Одним из механизмов реализации внешней системы контроля качества становится ЕГЭ, который с 2009 г. переходит в штатный режим на всей территории России. В этих условиях назрел вопрос внедрения в образовательную среду такой системы внутришкольного текущего мониторинга (аудита) качества, которая позволила бы оперативно оценить и своевременно скорректировать учебный процесс для достижения конечного результата. В этой оценке найдут место не только стандартизированные внешние экзамены, неизбежно упрощающие и нивелирующие образовательные результаты, но и новые методы оценивания на основе ИКТ, которые будут отражать достижения и индивидуальный прогресс ребенка.

---

<sup>12</sup> О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р.

*Указом Президента Российской Федерации «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»<sup>13</sup> определены мероприятия, целями которых является дальнейшее совершенствование государственной политики в области образования и науки и подготовки квалифицированных специалистов с учетом требований инновационной экономики Правительству Российской Федерации. Одно из мероприятий – «проведение мониторинга деятельности государственных образовательных учреждений в целях оценки эффективности их работы, реорганизации неэффективных государственных образовательных учреждений, предусмотрев при реорганизации таких учреждений обеспечение права обучающихся на завершение обучения в других государственных образовательных учреждениях».*

Статья 11 *Всемирной Декларации о высшем образовании для XXI века*<sup>14</sup> посвящена оценке качества образования: «Качество в сфере высшего образования является многомерной концепцией, которая должна охватывать все его функции и виды деятельности: учебные и академические программы, научные исследования и стипендии, укомплектование кадрами, учащихся, здания, материально-техническую базу, оборудование, работу на благо общества и академическую среду. Важнейшее значение для повышения качества имеет внутренняя самооценка наряду с внешней оценкой силами независимых специализированных международных экспертов. Должное внимание следует уделять институциональным, национальным и региональным условиям, с тем чтобы учитывать многообразие и избегать унификации. Заинтересованные стороны должны быть участниками процесса институциональной оценки.

Качество также требует, чтобы высшее образование имело международное измерение: обмен знаниями, создание интерактивных сетей, мобильность преподавателей и учащихся, международные научно-исследовательские проекты, наряду с учетом национальных культурных ценностей и условий.

Для достижения и обеспечения качества на национальном, региональном и международном уровнях особо актуальное значение имеют опре-

---

<sup>13</sup> О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599.

<sup>14</sup> Всемирная Декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры от 09.10.1998 б/н (принята на Всемирной конференции ЮНЕСКО «Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры», г. Париж).

деленные компоненты, а именно тщательный отбор преподавателей и работников высшего образования, постоянное повышение их квалификации, в частности путем расширения соответствующих программ в области повышения квалификации, включая методику преподавания и обучения и их мобильность между странами, между высшими учебными заведениями, а также между последними и миром труда, наряду с мобильностью учащихся внутри стран и между ними. Важным средством в рамках этого процесса служат новые информационные технологии благодаря их воздействию на приобретение знаний и навыков».

Понятие «непрерывное образование» широко известно за рубежом. В частности, данное понятие как принципа упоминается в следующих документах:

- Конвенция Организации объединенных наций (ООН) «О техническом и профессиональном образовании»<sup>15</sup>.
- Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах региона Европы»<sup>16</sup>.
- Международная Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в арабских и европейских государствах бассейна Средиземного моря»<sup>17</sup>.
- Резолюция XXX Международной организации труда «О занятости молодежи»<sup>18</sup>.
- Меморандум непрерывного образования Европейского Союза<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> Конвенция ООН «О техническом и профессиональном образовании» (принята 10.11.1989, г. Париж) // Свод нормативных актов ЮНЕСКО. М., 1991. С. 110.

<sup>16</sup> Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах региона Европы» (принята 21.12.1979, г. Париж) // Ведомости Верховного Совета СССР. 1982. № 46. Ст. 855.

<sup>17</sup> Международная Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в арабских и европейских государствах бассейна Средиземного моря» (принята 17.12.1986, г. Ницца) // Сборник действующих договоров, соглашений и конвенций, заключенных с иностранными государствами. М., 1991. Вып. XXXV. С. 68.

<sup>18</sup> Резолюция Международной организации труда «О занятости молодежи» (принята 16.06.1998, г. Женева) // Библиотечка «Российской газеты». 2000. Вып. 15.

<sup>19</sup> European Council Presidency Conclusions (принята 23.03.2000, г. Лиссабон).

Во всех этих документах непрерывное образование выступает как принцип, который необходимо учитывать при построении системы образования.

В России непрерывное образование присутствует в различных концепциях и целевых программах, утвержденных нормативными актами, в федеральных законах, типовых положениях и других документах. При этом понимание непрерывного образования во всех документах различно, а нормативное определение непрерывного образования появилось только в 2005 г.

В основном, термин «непрерывное образование» используется для обозначения принципа государственной политики, системы непрерывного повышения уровня образования, мероприятий в рамках системы образования.

Понятие «непрерывное образование» появилось в нашей стране еще в СССР. В 1986 г. было принято совместное Постановление ЦК КПС и Совета Министров СССР *«О мерах по коренному улучшению качества подготовки и использования специалистов с высшим образованием в народном хозяйстве»*, в котором было сформулировано требование «обеспечить непрерывное, на протяжении всего периода обучения, экономическое образование, а также правовую и экологическую подготовку студентов»<sup>20</sup>.

В 1987 г. в постановлении *«О мерах по улучшению подготовки и использования научно-педагогических и научных кадров»* была поставлена задача «осуществить перестройку подготовки научно-педагогических и научных кадров, рассматривая ее как неотъемлемую часть единой системы непрерывного образования в стране»<sup>21</sup>. Таким образом, подготовка научных и научно-педагогических кадров должна была войти в систему непрерывного образования, а докторантура должна была стать воплощением «высшей ступени в единой системе непрерывного образования в стране». В качестве ступеней непрерывного образования в документе названы повышение квалификации, обучение в аспирантуре, прохождение докторантуры.

---

<sup>20</sup> Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР «О мерах по улучшению подготовки и использования научно-педагогических и научных кадров» от 13.03.1987 № 327 // Собрание постановлений Правительства СССР. 1987. № 24. Ст. 85.

<sup>21</sup> Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР «Основные направления перестройки высшего и среднего специального образования в стране» // Сборник документов и материалов. М.: Высшая школа, 1987. 77 с.



В 1989 г. была принята *Конвенция непрерывного образования*, которая просуществовала недолго<sup>22</sup>.

В современной России идея непрерывности образования отражена в ряде документов.

В Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года определены приоритетные направления:

- реализация перехода к непрерывному профессиональному образованию;
- осуществление повышения качества профессионального образования;
- обеспечение инвестиционной привлекательности образования;
- проведение реформы общего (среднего) образования<sup>23</sup>.

### 1.3. Непрерывное образование в разных странах мира

В *Финляндии* на государственном уровне понятие «непрерывное образование» сформулировано в Национальной стратегии LLL. Это понятие трактуется как общий принцип обучения в течение жизни: «LLL – это принцип, действующий сразу на нескольких уровнях. Наряду с индивидуумом он охватывает сообщества, в которых люди живут и работают, а также социальные параметры, которые создают возможности для их деятельности. В основе этого принципа лежит управление образовательной карьерой граждан, деятельностью сообществ, и меры, направленные на продвижение обучения с целью дать возможность гражданам осуществлять в рамках всего общества базовый и непрерывный процесс обучения»<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Концепция непрерывного образования (утв. Государственным Комитетом СССР по народному образованию 18.03.1989) // Бюллетень Государственного Комитета СССР по народному образованию. 1989. № 7. С. 9–20.

<sup>23</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации «О Концепции модернизации российского образования на период до 2019 года» от 29.12.2001. № 1756-р // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1.

<sup>24</sup> Lifelong Learning to Combat Social Exclusion: Policies, Provision and Participants in 5 European Countries / Maggie Woodrow, Michel Feutrie, Ina Grieb, Denis Staunton, Jukka Tuomisto. Текст: электронный. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02601370.2019.1689435> (дата обращения: 19.08.2019).

В Финляндии образование для взрослых включает в себя формальное и неформальное образование, а также так называемое «либеральное образование» (liberal education), которое заключается в предоставлении возможности взрослому населению повысить уровень их образования и навыков, требующихся в обычной жизни. Курсы в рамках либерального образования для взрослых связаны с изучением иностранных языков, информационными технологиями, развитием навыков, искусством и ремеслами, спортом и т.д. Целью всех курсов является приобретение знаний, личностное развитие и развитие сознания в области демократии. Примерно около 25% всего взрослого населения Финляндии в возрасте старше 16 лет ежегодно принимают участие в различных формах либерального образования<sup>25</sup>.

Либеральное образование реализуют различные неправительственные организации: учебные или образовательные ассоциации (Study Associations or Educational Associations), поддерживаемые профсоюзами, политическими партиями, культурные и религиозные организации. Также задачи непрерывного образования в Финляндии решают частные организации:

- летние университеты (summer universities), которые не являются частью системы высшего образования, и обучение в которых направлено на изучение самых разных сфер: профессиональное обучение, языковые курсы, культурные мероприятия, курсы, направленные на общее развитие личности;
- народные высшие школы (folk high schools), школы-интернаты для взрослых, которые поддерживаются различными организациями, объединениями и ассоциациями. При этом, значительная часть народных высших школ связана с общим и неформальным образованием;
- центры образования для взрослых (adult education centers), которые созданы в каждом муниципалитете (городские институты «kansalaisopisto» или институты рабочих «tyovaenopisto»).

*Центры образования для взрослых* открыты для каждого гражданина Финляндии и относятся к соответствующему муниципалитету. В данных Центрах преподаются курсы, направленные на изучение искусства, иностранных языков, развитие практических навыков, молодежной, общественной и социальной работы. Данные центры составляют ядро образова-

---

<sup>25</sup> Nyysola Kari, Hamalainen Kimmo. Lifelong learning in Finland. Luxemburg, 2001.

ния для взрослых соответствующего муниципалитета, обеспечивают культурное и образовательное равенство его жителей. Являясь неотъемлемой частью либерального образования для взрослых, центры предоставляют услуги в области общего и профессионального образования в соответствии с региональными потребностями. Деятельность этих центров на 53% финансируется из государственного бюджета, на 28% – из муниципального, и только 15% составляют средства самих обучающихся.

Все центры объединены в Ассоциацию КТОЛ (The Finnish Association of Adult Education Centres), которая была создана в 1919 г. и является неправительственной организацией. Ассоциация занимается вопросами улучшения образования и обучения взрослых в стране: направляет предложения органам управления и проводит переговоры на различных уровнях. Кроме того, Ассоциация разрабатывает учебные материалы, издает журнал по вопросам образования, имеет сайт в сети Интернет, а также делает рассылку информационных писем. Министерство образования Финляндии ежегодно утверждает число учебных часов для Ассоциации, которые финансируются из государственного бюджета.

В Финляндии в сфере образования для взрослых работает около 1000 различных организаций, большая часть которых получает государственные субсидии<sup>26</sup>. К ним относятся:

- 10 спортивных учебных центров (physical education centres), предлагающих населению образовательные услуги в области физкультуры и спорта, спортивного туризма и атлетического воспитания;
- 20 университетских центров непрерывного образования (continuing education centres of universities), которые представляют собой отдельные факультеты университетов, и получают доход от реализации различных курсов;
- 30 политехнических институтов АМК (ammattikorkeakoulut), которые реализуют программы высшего профессионального образования;
- более 50 центров профессионального образования для взрослых (vocation adult education centres), которые являются муниципальными или частными организациями;
- более 50 специальных институтов профессионального образования (special vocational institutes), которые принадлежат различным корпорациям и отвечают за удовлетворение потребности в подготовке квалифицированных кадров, в основном, для торговли и промышленности;

---

<sup>26</sup> Belanger P., Bochynek B., Farr K.-O. The Financing of Adult Learning in Civil Society: FEuropean Exploratory Study. Текст: электронный. – URL: <https://unesdoc.unesco.org/images/0012/001279/127994e.pdf> (дата обращения: 19.08.2019).

- более 50 вечерних школ, которые являются муниципальными или частными организациями;
- более 80 музыкальных образовательных организаций (школы, институты, консерватории (music institutions), которые предоставляют образовательные услуги как любителям, так и профессионалам;
- более 300 профессиональных институтов (vocational institutes).

Термин «либеральное образование» (folkeoplysning) в качестве составной части образования для взрослых применяется и в *Дании*. В Дании, также как и в Финляндии, относят к этой сфере деятельность по организации социально-культурных обучающих мероприятий в свободное от работы время, неформальное обучение, а также курсы, направленные на повышение гражданского самосознания<sup>27</sup>.

В *Португалии* образовательные услуги для взрослых предоставляют следующие организации:

- базовые школы (escolas basicas), которые предлагают специальные методы обучения: повторяющееся образование (ensino recuigente), курсы профессиональной переподготовки;
- средние школы, колледжи, высшие учебные заведения и другие организации;
- бизнес и профессиональные ассоциации, профсоюзы;
- организации, работающие в социальной сфере, и оказывающие социальную поддержку гражданам, которые в ней нуждаются;
- общественные организации, которые оказывают образовательные услуги в соответствии со своим целями;
- открытый университет (The Open University), который предлагает дистанционное образование для учителей, девяти летнее базовое образование (ensino basico) и второе образование (ensino secundario).

На рынке образовательных услуг для взрослых в Португалии действуют и другие организации, в основном, это общественные и частные организации. В сентябре 1999 г. было создано Национальное агентство

---

<sup>27</sup> Thematic review on adult learning Denmark. OECD, 2000 (November). Текст: электронный. URL: <https://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1892178.pdf> (дата обращения: 19.08.2019); Vocational education and training in Denmark / Cedefop Reference series. Luxembourg, 2002. Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5130\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5130_en.pdf) (дата обращения: 19.08.2019).

образования взрослых – ANEFA, которому был присвоен статус общественного института, имеющее двойное подчинение – Департаменту образования и Департаменту труда и солидарности Португалии<sup>28</sup>.

Несмотря на достаточно широкое распространение, в *Испании* LLL никогда не было предметом государственной политики. В то же время программы непрерывного образования регулировались Актом по реформированию университетов (*Ley de Reforma Universitaria, LRU*), принятым в 1983 г., предоставившим автономию университетам.

Формирование и реализация образовательных программ входят в обязанности университетов Испании и Совета университетов (*Council of Universities*), который осуществляет координацию и аккредитацию традиционных образовательных программ на национальном уровне. Однако университеты имеют право предлагать программы, которые не входят в список, регулируемый Советом университетов, и которые предназначены для непрерывного образования. С середины 80-х гг. XX в. большинство университетов реализуют программы для взрослых в форме различных курсов, которые позиционируются как непрерывное образование, постоянное образование или нерегулируемое образование (*non-regulated education*). Университеты Испании предлагают более 2,5 тысяч таких курсов, продолжительностью от 20 до 500 аудиторных часов. Курсы большей продолжительностью обозначают как «мастер», «специалист», «эксперт». Краткосрочные программы представляют собой курсы повышения квалификации преподавателей, летние курсы, курсы испанского языка для иностранцев, мастер-классы и семинары.

В 1991 г. Совет университетов предпринял попытку выработать концептуальные подходы к содержанию, продолжительности обучения взрослых и обеспечению доступа к нему посредством заключения соглашений с университетами<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Dima F.-M. Higher Education in Portugal. Country Report. CHEPS–Higher Education Monitor. 2005 (February). Текст: электронный. – URL: [https://www.utwente.nl/cheps/higher\\_education\\_monitor/country.doc](https://www.utwente.nl/cheps/higher_education_monitor/country.doc); Portugals’s qualifications system and lifelong learning /OECD. 2004 (September). Текст: электронный. URL: <https://www.oecd.org/dataoecd/17/21/33776801.pdf>; Research Note for the Enterprise and Lifelong Learning Committee. 2001 (August). Текст: электронный. URL: <https://wwwscottish.parliament.uk/business/research/pdf> (дата обращения: 19.08.2019).

<sup>29</sup> Lifelong Learning to Combat Social Exclusion: Policies, Provision and Participants in 5 European Countries / Maggie Woodrow, Michel Feutrie, Ina Grieb, Denis Staunton, Jukka Tuomisto. Текст: электронный. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02601370.2019.1689435>; Vocational education and

Официальная позиция **Норвегии** в области непрерывного образования была обозначена в 1964-1965 гг. в «Белой книге по образованию для взрослых» (White Paper on Adult Education). В 1966 г. в структуре Министерства образования Норвегии был создан Департамент образования для взрослых. Позднее, в 1976 г., был принят закон, отражающий многие аспекты образования для взрослых, включая право учитывать компетенции и профессиональные навыки студентов при поступлении в образовательную организацию. Однако механизм, как это должно происходить, не был выработан также, как и право на учебный отпуск для работающих студентов. В 1989 г. вышло второе издание «Белой книги», в котором было предусмотрено обучение в течение жизни на разных уровнях образования, включая и университетское, а также заложены основы поддержки нетрадиционной возрастной группы студентов, вовлечения ведущих вузов Норвегии в процесс непрерывного образования. В 1995 г. был принят Акт об университетах и колледжах, который закрепил за образовательными организациями ответственность за предложение или организацию программ повышения квалификации.

Доступ к получению высшего образования для нетрадиционной возрастной группы абитуриентов был открыт в Норвегии в 1975 г.: официально было разрешено засчитывать опыт работы при поступлении в вуз. Абитуриенты старше 23 лет могли получить возможность поступать в образовательные организации, имею не менее пяти лет стажа работы и диплом о среднем образовании<sup>30</sup>.

В **Греции** образование для взрослых и непрерывное образование на университетском уровне появилось недавно. Законодательство в области образования не было направлено на развитие непрерывного образования. В связи с этим, до 90-х гг. XX в. в Греции университеты не предлагали формы обучения для взрослых.

Законодательные акты, принятые в 1997 г., были нацелены на реализацию широкого спектра задач по реформированию образования и одновременно на увеличение спроса на высшее образование, и затронули вопросы организации системы непрерывного образования. За институтами

---

training in Spain /Cedefop Reference series, 38. Luxembourg, 2002. Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/monograf/7011en/7011EN\\_0.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/monograf/7011en/7011EN_0.pdf) (дата обращения: 21.08.2019).

<sup>30</sup> Kokosalakis N., Kogan M. Lifelong Learning: the implications for the universities in the EU. Текст: электронный. – URL: [https://improving-ser.sti.jrc/default/page.gx%3f\\_app.page.doc](https://improving-ser.sti.jrc/default/page.gx%3f_app.page.doc) (дата обращения: 22.08.2019).

высшего образования (Institutes of Higher Education, AEI) и технологическими институтами (Technological Educational Institute, TEI) была закреплена возможность реализации программ элективных курсов (Programmes of Elective Studies, PSE). Кроме программ элективных курсов университеты Греции могли реализовывать программы профессионального обучения в рамках центров непрерывного образования и (или) центров профессионального образования (Vocational Training Centres, КЕК).

Решением задач по развитию непрерывного образования также занимается Греческий открытый университет (Hellenic Open University, HOU), который был создан в 1992 г. на основе модели Открытого университета Великобритании. Данный университет предлагает взрослым категориям граждан программы непрерывного высшего образования, аспирантуры и программы на получение сертификата на основе дистанционных форм обучения<sup>31</sup>.

Во **Франции** возникновение понятия «образование для взрослых» уходит корнями в события Французской революции 1794 г., когда была создана Национальная Консерватория Искусств и Ремесел (Conservatoire National des Arts et Metiers – CNAM) как научный, технологический музей и институт высшего образования для взрослых. Именно CNAM и сегодня является самым большим поставщиком услуг непрерывного образования на рынке образовательных услуг Франции. В CNAM обучается более 30% от общего числа зарегистрированных студентов.

Закон о непрерывном образовании был принят во Франции в 1971 г. и направлен на решение задачи создания спроса на непрерывное образование:

- на индивидуальном уровне поддерживалось стремление граждан пройти обучение во время очередного отпуска (на определенных условиях) или во время учебного отпуска;

---

<sup>31</sup> O’Keeffe R., Adams M., Pepin L. Implementing lifelong learning strategies in Europe. Текст: электронный. URL: [https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/synthesis\\_efta\\_eea\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/synthesis_efta_eea_en.pdf); Janssens J. Innovations in lifelong learning. Capitalising on ADAPT. Luxembourg, 2002. Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5128\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5128_en.pdf); Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries / A World Bank Report. Текст: электронный. URL: [https://www1.worldbank.org/education/pdf/Lifelong Learning\\_GKE.pdf](https://www1.worldbank.org/education/pdf/Lifelong_Learning_GKE.pdf); Vretakou V., Rousseas P. Vocational education and training in Greece. Luxembourg, 2003. Текст: электронный. URL: [https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5135\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5135_en.pdf) (дата обращения: 22.08.2019).

- на корпоративном уровне предписывалось иметь план обучения персонала в рамках политики развития человеческих ресурсов каждой компании.

Данный закон создавал возможности для образовательных организаций привлекать дополнительное финансирование через реализацию программ непрерывного образования.

Университеты Франции стали активно участвовать в системе непрерывного образования с 1984 г., открывая специальные факультеты (Department d'Education Permanente, DEP). Сегодня большая часть университетов Франции имеет в своей структуре DEP, которые предлагают разнообразные курсы для взрослых. Большинство студентов работают (80%) или находятся в поиске работы (10%), или вернулись к обучению после нескольких лет перерыва.

В законодательных актах, принятых в 1992-1993 гг., было закреплено право, освобождающее претендентов на получение высшего образования от прохождения модулей и сдачи экзаменов при условии наличия у них опыта работы.

Развитие концепции обучения в течение жизни во Франции связано с «Белой книгой» Европейского Союза. Анализ специальной литературы показывает, что это понятие конкурирует с концепцией «непрерывного обучения», которая появилась во Франции в начале 50-х гг. XX в., и первоначально включала всю образовательную деятельность после базового образования. Непрерывное обучение рассматривалось как глобальная система, которая интегрирует все виды пост-базового образования (общие, культурные, профессиональные) и базового образования. В дальнейшем французская концепция «непрерывного обучения» была переведена на английский язык как концепция обучения в течение жизни (Life Long Learning – LLL). В настоящее время термин LLL используется во Франции все чаще по сравнению с термином «непрерывное обучение», но обсуждения среди специалистов продолжаются. В ходе обсуждений были выделены три основных отличия, которые базируются на отношениях системы образования с экономикой.

1. Концепция LLL более ориентирована на рынок. Экономическая необходимость компаний заключается в наличии персонала с актуальным набором знаний. Экономическая задача частного лица – обладать знаниями, отвечающими требованиям рынка труда, быть постоянно востребованным в течение всей жизни этим рынком труда. Концепция LLL является в большей степени инструментом для развития экономики, нежели преимуществом для развития частного лица, или, более точно, инструментом развития экономики через обучение граждан.



2. Концепция образования в течение жизни отражает противоречие между потребностями людей в обучении и возможностями экономики по финансовому обеспечению обучения и предоставляемого работникам необходимого времени для прохождения обучения.

3. Концепция LLL соотносится с идеей общества, основанного на знаниях. Это означает, что общество движется от концепции знаний и преподавания, реализуемых при взаимодействии одного лица, которое знает, и второго, которое не знает, к ситуации с более гибкими методами преподавания и менее академической концепцией знаний.

Во Франции в рамках системы непрерывного образования выделяют две категории образовательных программ:

1. Краткосрочные курсы без выдачи официального диплома, но обеспечивающие специально созданную для них сертификацию. Реализовывать такие программы могут компании, а DEP должны участвовать в тендерах на право проводить такие курсы.

2. Долгосрочные курсы с последующим получением диплома университета, направленные в основном на профессиональное развитие.

В настоящее время идея LLL во Франции базируется на подходе, который предложил Европейский Союз и который предусматривает возможность учиться в течение всей жизни каждому гражданину страны<sup>32</sup>.

В **Швеции** образование для взрослых было законодательно закреплено и получило государственное признание в 1923 г., так как играло важную роль в формировании шведского общества, его индустриального и экономического развития, а также политической культуры. До середины XX в. эта система была централизованной, и политика в области образования регулировалась государством. В конце 60-х – начале 70-х гг. XX в. акцент был смещен от образования для взрослых в сторону «периодического обучения». Реформа высшего образования 1977 г. включала много идей, связанных с развитием обучения в течение всей жизни, и закрепила их в новых организационных формах и структурах, которые и сегодня регулируют деятельность университетов в этом направлении. Фактически вследствие этой реформы высшему образованию Швеции были присущи многие черты LLL. Одним из самых важных аспектов

---

<sup>32</sup> Janssens J. Innovations in lifelong learning. Capitalising on ADAPT. Luxembourg, 2002. Текст: электронный. URL: [https://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5128\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5128_en.pdf); Kokosalakis N., Kogan M. Lifelong Learning: the implications for the universities in the EU. Текст: электронный. – URL: [https://improving-ser.sti.jrc/default/page.gx%3f\\_app.page.doc](https://improving-ser.sti.jrc/default/page.gx%3f_app.page.doc) (дата обращения: 22.08.2019).

этой реформы образования была отмена деления студентов на группы по возрасту. Условия поступления в вуз были либерализованы, опыт работы абитуриента был утвержден как критерий отбора наравне с аттестатами об окончании школы. также были утверждены квоты для поступления граждан в возрасте старше 25 лет и имеющих опыт работы не менее четырех лет.

В результате следующей реформы 1993 г. был сделан существенный сдвиг от государственного управления высшим образованием посредством регулирования и контроля за информацией на входе к управлению посредством контроля за результатами и при помощи внешних (рыночных) средств, воздействующих непосредственно на университеты и колледжи. Также в результате этой реформы университеты обязательно должны увязывать свою деятельность с окружающим социумом.

В связи с этим, в период с 1995 по 1999 гг. число зарегистрированных студентов старше 30 лет возросло в Швеции более чем на 50%.

В течение года примерно каждый второй взрослый гражданин Швеции проходит то или иное обучение. Этот показатель гораздо выше, чем в других странах, где только один из трех взрослых граждан включен в систему образования для взрослых.

Образование для взрослых в Швеции представлено муниципальными структурами и так называемыми инициативами, которые поддерживаются государством (это коммерческие тренинги компаний, кружки, организуемые различными образовательными ассоциациями, народные высшие школы под управлением разных структур).

В *Германии* Научный Совет, в рекомендациях по развитию университетов, опубликованных в 1998 г., поддержал краткосрочные курсы, мультимедиа-обучение и академическое непрерывное образование в вузах. При этом было отмечено, что непрерывное образование играет все возрастающую роль в разработке экономических и социальных преобразований в стране, а также в карьере каждого человека.

Вопросы, связанные с непрерывным образованием, были включены в программу реформирования профессионального образования (1997 г.), в которой квалификация и компетенция рассматривались в качестве ключевых факторов конкурентоспособности Германии, которые не могут развиваться только в рамках школьного и высшего образования, а должны поддерживаться и работодателями.

В Германии существуют различные формы реализации непрерывного образования, прежде всего в университетах. Оно делится на общее и профессиональное непрерывное академическое образование. Первый вид направлен на удовлетворение общих образовательных потребностей

граждан. Целью второго является непрерывное профессиональное развитие граждан. Такое образование составляет значительную часть сферы обучения в течение жизни в Германии и охватывает большое число тем и дисциплин. Продолжительность таких курсов от нескольких дней до двух лет.

Организации, предлагающие непрерывное профессиональное обучение, отвечают за разработку содержания, форму, продолжительность обучения и уровни умений, осваиваемых в процессе обучения, а также за персонал и организацию курсов. Работодатели являются самыми крупными организаторами и инвесторами непрерывного обучения.

В *Италии* в процесс координации системы непрерывного образования вовлечены все уровни управления, и ответственность носит комплексный характер.

В Нидерландах вопросами непрерывного образования занимаются Министерство экономики и Министерство социального развития и занятости. В *Люксембурге* управление образованием сильно централизовано. Решение вопросов в области непрерывного образования и профессионального обучения возложено на Министерство образования и профессионального обучения Люксембурга.

В *Японии* существенные меры по продвижению основных идей непрерывного образования на государственном уровне были предприняты в 1984 г. В тот период времени был организован Специальный совет по реформе сферы образования как временный консультационный комитет для премьер министра страны. На Совет, в состав которого вошли выдающиеся деятели не только из образовательной сферы, но и других, была возложена задача по проведению долгосрочной реформы образования. Советом было подготовлено много рекомендаций, в которых отмечалось, что в будущем образование (школьное и социальное) должно сместиться в сторону образования в течение всей жизни.

Закон «О развитии образования в течение жизни», принятый в 1990 г., включал ряд мер по поддержке непрерывного образования:

- организация советов по непрерывному образованию на национальном уровне и уровне префектур;
- поддержка продвижения идей непрерывного образования на местном уровне;
- обеспечение мер по продвижению образования в течение жизни в указанных сообществах;
- проведение исследований по выявлению образовательных потребностей и спроса на образовательные услуги со стороны населения.

В сферу ответственности префектур входит сбор и распространение информации об образовательных возможностях на местах, обучение местных инструкторов, разработка программ, соответствующих запросам населения, исследование спроса на образовательные услуги, оценка результатов обучения, администрирование социального обучения.

В Японии различные общественные и частные организации предлагают программы непрерывного образования для взрослых. Государство продвигает создание общества, в котором граждане могут учиться, находясь на любой стадии жизни, могут свободно выбирать и получать доступ к образовательным услугам, а результаты их обучения будут соответствующим образом оцениваться.

В *Австралии* аналитики предлагают следующий взгляд на систему непрерывного образования: «В рамках системы образования в течение жизни граждане многократно становятся участниками процесса формального обучения, а также возвращаются в него вновь в течение всех их жизней».

Образование в течение жизни стало ключевым национальным вопросом в долгосрочной перспективе. Образование в Австралии получали граждане, в основном, в возрасте до 25 лет. В настоящее время ситуация меняется. Наблюдается диверсификация знаний и навыков, которые требуются для работы в течение всего периода жизни. Виды деятельности, которые ранее могли подвергнуться изменениям один или два раза в течение служебной карьеры, теперь изменяются каждые несколько лет. Все более реальным становится то, что квалификация, полученная в возрасте 20 лет, станет неактуальной при переходе возрастной границы в 50 лет.

При образовательных возможностях, доступных для населения зрелого возраста, возникает дилемма. Для того чтобы получить новые знания и навыки, необходимо вложить средства и затратить определенное время. В течение последних десятилетий исследователи отмечают, что увеличение оплаты труда, которое ожидается после повышения квалификации, как правило, не возмещает полностью финансовые и временные затраты на получение этих дополнительных знаний и навыков. В связи с изменениями спроса и предложения на рынке труда должна измениться и эффективность отдачи от вложенных средств на повышение квалификации<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты. М.: МАКС Пресс, 2006. С. 76–102.

## МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА НЕПРЕРЫВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

---

### 2.1. Современные подходы к понятию «качество» в управлении

История исследования понятия «качество» насчитывает не одну сотню лет, но и сегодня ученые дискутируют по данному вопросу в свете современного развития теории и практики управления.

Первым исследователем понятия «качество» принято считать греческого философа Аристотеля, который еще в IV в. до н.э. дал его определение. Качество рассматривалось им как видовое отличие сущности; как характеристика состояний сущности. По словам Аристотеля, «качеством, с одной стороны, называется видовое отличие сущности, например, человек есть некоторое качественно определенное животное двуногое, конь – четвероногое, а круг – некоторая качественно определенная фигура без углов»<sup>34</sup>. Это определение требует качественно различать предметы, а также позволяет классифицировать их, объединять в однородные группы в зависимости от тех или иных свойств.

Во втором значении Аристотель называл качеством «состояние сущностей, находящихся в движении, например, теплота и холодность, белизна и чернота, тяжесть и легкость и равно другие определения»<sup>35</sup>. Здесь проявляется способность качества к преобразованию, так как состояния и свойства предметов могут изменяться и переходить друг в друга.

Продолжая исследовать понятие «качество», Аристотель писал, что о «сходном и несходном говорится только по отношению к качествам. Один предмет не является сходным с другим, поскольку он дается качественно определенным. Поэтому отличительным признаком качества можно считать то обстоятельство, что о сходно и несходном говорится только лишь в применении к нему»<sup>36</sup>. Здесь указывается, что предметы,

---

<sup>34</sup> Аристотель. Метафизика. Ростов-н/Д: Феникс, 1999.

<sup>35</sup> Антология русского качества / под ред. Б.В. Бойцова, Ю.В. Крынева. 3-е изд., доп. М.: РИА «Стандарты и качество», 2000.

<sup>36</sup> Аристотель. Категории // Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории. Минск: Литература, 1998.

прежде всего, различаются качеством, совокупностью отдельных свойств.

Г. Гель выработал системную концепцию качества, установив факт взаимосвязи количества и качества.

В «Философском словаре» говорится, что «качество» дает предмету устойчивость, оно, будучи имманентным свойством предмета, не сводится к другим его свойствам<sup>37</sup>. Предмет наряду с качественной определенностью обладает и количественной определенностью. Количество характеризует предмет с внешней стороны; незначительные изменения количественных параметров предмета не приводит к изменению его качества.

В «Толковом словаре» В.И. Даля качество характеризуется как свойство вещи, ее сущность<sup>38</sup>. Если количество отвечает на вопрос сколько, то качество – какой. Категории «количество» и «качество» касаются многих явления, процессов действительности. Так, в последнее время стали говорить о «качестве жизни», «качестве труда», «качестве и количестве продукта», «качестве личности» и т.д.

В «Современной философии»<sup>39</sup> «качество» отнесено к философской категории, выражающей относительную устойчивость предметов и явлений.

В.С. Соловьев понятие «качество» связал через термины «добродетель», «должное отношение человека ко всему многообразию: к низкому, высокому и к самому себе и себе подобным» с духовно-нравственной сферой человека. При этом он приходит к выводу, что отношения качества имеют свои качественные различия, и этим самым подчеркивает наличие многообразия качеств.

П.Б.Струве понятие «качество» в социально-бытовой плоскости связывает с понятием «пригодность» личности к той или иной общественно-полезной деятельности, а также с эффективностью, результативностью этой деятельности.

Русский философ И.А.Ильин впервые проблемы качества связывает с развитием страны, высоким уровнем жизни, с подготовкой знающих, волевых, деловых людей, природной даровитостью русского народа<sup>40</sup>.

---

<sup>37</sup> Философский словарь. М.: Изд-во полит. лит., 1986.

<sup>38</sup> Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Т. 2. М.: Изд-во Русский язык. 1999.

<sup>39</sup> Современная философия: словарь и хрестоматия. Ростов-н/Д: Феникс, 1996.

<sup>40</sup> Горшкова Н.К. Мониторинг и управление качеством образования // Вестник СамГУ. 2008. № 4. С. 252–253.

Философское понимание сущности качества является основой современных исследований. В табл. 1 представлены основные положения, раскрывающие содержание понятия «качество» с философской точки зрения.

Таблица 1

**Философское содержание понятия «качество»**

Содержание категории «качество»	Источник
Видовое отличие сущности	Аристотель. Метафизика. Ростов-н/Д: Феникс, 1999
Характеристика состояния сущности	Антология русского качества / под ред. Б.В. Бойцова, Ю.В. Крынева. 3-е изд., доп. М.: РИА «Стандарты и качество», 2000.
Свойство вещи	Аристотель. Категории // Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории. Минск: Литература, 1998
Качество есть в первую очередь тождественная с бытием определенность; нечто перестает быть тем, что оно есть, когда оно теряет свое качество	Гегель Г. Наука логики: в 3 т. Т. 1. М.: Мысль, 1970.
Существуют не качества, а вещи, обладающие качествами и притом бесконечно многими качествами	Энгельс Ф. Диалектика // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 20.
Качество есть определенность предмета, в силу которой он является данным, а не иным предметом и отличается от других предметов	Философский словарь / под ред. И.Т.Фролова. 4-е изд. М.: Политиздат, 1981.
Качество – совокупность всех свойств, дающих вещи определенность, отличающую ее от всякой другой вещи	Малый энциклопедический словарь: в 4 т. Т. 4. М.: Терра, 1997.
Качество – свойство или принадлежность, все, что составляет сущность лица или вещи	Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: в 4 т. Т. 2. М.: Изд-во Русский язык. 1999.
Качество – наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других	Ожегов С.И. Словарь русского языка. 10-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1975.

Содержание категории «качество»	Источник
Качество – философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным	Большой энциклопедический словарь / под ред. А.М.Прохорова. М.: Большая российская энциклопедия, 1998.

*Источник:* составлено автором

По мнению ряда исследователей, качество предметов обнаруживается через их свойства. В первой четверти XX в. наблюдалось значительное расширение объема понятия «качество», в производственной сфере главной фигурой, оценивающей качество продукта, становится потребитель.

Истинными корифеями управления, вызвавшими революцию качества, считаются Эдвардс Деминг, Джозеф Джуран и Филипп Кросби. Их идеи, касающиеся измерения, управления и повышения качества, в огромной мере повлияли на практические приемы, используемые в организациях и в наши дни.

Джозеф Джуран, ведущий американский специалист по системе качества, считает, что *«качество – это пригодность к использованию»*. Данное понятие качества включает четыре элемента: 1) восприятие потребителем проекта (дизайна) товара; 2) степень соответствия товара проекту/спецификациям; 3) доступность товара для приобретения, его надежность и ремонтпригодность; 4) доступный сервис. Дж.Джурани высказал предположение, что век XX историки назовут веком производительности. Он также считал, что XXI столетие следует назвать веком качества: «Зависимость от качества технологий стала частью нашей жизни».

Дж. Джуран высказал, что «управление качеством осуществляется с помощью трех процессов: планирование, контроль, улучшение».

1. Планирование качества: установите цели в области качества; определите ваших покупателей; определите потребности покупателей; разработайте продукт в соответствии с требованиями; разработайте процессы, которые необходимы для производства продукта; разработайте способы контроля.

2. Контроль качества: оцените результаты процессов; сравните их с требуемыми параметрами; если есть расхождение, примите меры.

3. Улучшение качества:

- создайте инфраструктуру, которая требуется для поддержания ежегодных улучшений; определите, что вы будете улучшать; для каждого проекта по улучшению создайте команду; обеспечьте команду ресурсами, подготовьте людей, создайте систему мотивации.



Э. Деминг никогда не давал точного определения качества и даже не описывал его. Он подчеркивал, что более высокое качество ведет к более высокой производительности, что, в свою очередь, обеспечивает долгосрочную конкурентную силу. Э. Деминг в значительной степени способствовал трансформации, происшедшей в менеджменте, сформулировав свои 14 принципов управления. Несмотря на то, что управленческие приемы сегодня во многом отличаются от тех, что были популярны, когда Э. Деминг впервые начал проповедовать свою философию, его 14 принципов по-прежнему помогают менеджерам хорошо разбираться во многих аспектах управления.

Ф. Кросби в 1964 г. предложил программу «ноль дефектов»; являлся в течение многих лет вице-президентом компании ИТТ, был президентом американского общества по управлению качеством (ASQS), консультантом многих компаний по всему миру, возглавлял консалтинговую фирму Philip Crosby Associates, Inc. Кросби предложил четыре принципа (абсолюта) качества, которые звучат следующим образом:

1. Качество – это соответствие требованиям.
2. Основа системы качества – предупреждение дефектов.
3. Стандарт качества – ноль дефектов.
4. Мера качества – стоимость несоответствия<sup>41</sup>.

А. Фейгенбаум в 60-е гг. XX в. разработал принципы всеобщего управления качеством (Total Quality Control) и параллельного (одновременного) инжиниринга. Более 10 лет проработал в General Electric, затем основал собственную консалтинговую фирму General Systems Company, Ltd, которая является одним из мировых центров консультаций в области менеджмента качества. А.В. Фейгенбаум, как Э. Деминг и Дж. Джуран, консультировал японских специалистов в 50-х гг. XX в. и был первым консультантом качества, использовавшим термин «всеобщее управление качеством». Благодаря этому многие японские ученые в области качества и консультанты по качеству отводят А. Фейгенбауму место основателя концепции «всеобщего управления качеством».

А. Фейгенбаум определяет качество как *«решение потребителя, а не инженера или маркетолога. Качество основано на взаимодействии потребителя с товаром и измеряется в соответствии с удовлетворением его требований. Требования могут быть выражены явно или неявно, могут быть сознательными или неосознаваемыми, объективными или*

---

<sup>41</sup> Эванс Д.Р. Управление качеством: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 40–42.

субъективными. Представление о качестве постоянно меняется, не стоит на месте на конкурентном рынке»<sup>42</sup>.

Подходы зарубежных исследователей к понятию «качество» представлен в табл. 2.

Таблица 2

**Подходы зарубежных исследователей к понятию «качество»**

<b>Формулировка понятия «качество»</b>	<b>Автор. Источник</b>
Различие между предметами; дифференциация по признаку «хороший – плохой»	Шухарт В. // Окрепилов В.В. Управление качеством. М.: Экономика, 1998
Качество имеет два аспекта: объективные физические характеристики и субъективную сторону (насколько вещь «хороша»)	Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: экономика, 1998.
Пригодность для использования (соответствие назначению); субъективная сторона: качество есть степень удовлетворения потребителя (для реализации качества производитель должен узнать требования потребителя и сделать свою продукцию такой, чтобы она соответствовала этим требованиям)	Джуран Дж. // Деминг, Джуран. М.: НТК «Трек», 2000
Качество изделия или услуги можно определить как общую совокупность их технических, технологических и эксплуатационных характеристик, посредством которых изделие или услуга будут отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации	Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. М.: Экономика, 1986
Качество – удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он может себе позволить, когда у него возникает потребность; Высокое качество – превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает	Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. М.: Экономика, 1990

*Источник:* составлено автором

<sup>42</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. М.: Высш. шк., 2017. 334 с.

Появилось много аспектов понятия «качество» - экономический, социальный, управленческий, личностный и др. Каждый из подходов, основываясь на общепризнанных определениях, содержит свое понимание и формулировку понятия «качество» в зависимости от объекта исследования.

В экономике и управлении термин «качество» первоначально был связан с созданием и использованием продукции и услуг, поэтому объектом исследования был качество предметов материального мира.

В условиях конкуренции высокое качество является наиболее значимым источником национального богатства. Оно служит также материальной базой для формирования уровня качества жизни общества.

Определение категории «качество» с помощью таких понятий, как ожидания и запросы потребителей, закономерно. С начала XX в. стало складываться «общество потребления», сформировавшееся окончательно к середине столетия. Главная фигура такого общества – потребитель, а основные характеристики такие:

- развитие свободной торговли, международного рынка товаров и услуг;
- развитие систем государственной и общественной защиты прав потребителей на качественную продукцию и услуги;
- достаточно высокий уровень самосознания потребителей, которые согласны платить за качество и готовы в целях его повышения сотрудничать с производителем<sup>43</sup>.

Данные факторы обусловили появление нового понимания качества, в соответствии с которым качество – это то, что ожидают потребители от результатов деятельности организации. Следовательно, организация должна направлять свою деятельность на удовлетворение требований потребителей. Качество оценивается только потребителем и потому должно быть зависимо от его нужд и желаний. Это означает, что потребитель становится участником процессов производителя, заинтересован в конечном результате деятельности организации и проводит оценку.

Рассмотрение качества с точки зрения удовлетворения запросов и нужд потребителей явилось важным переходным шагом от технократического подхода к социально-управленческой парадигме. Произошел переход от контроля и обеспечения качества к менеджменту качеству.

---

<sup>43</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством. М.: Высш. шк., 2017. 334 с.

Менеджмент качества – это не узкая специфическая деятельность, а управление всей организацией, всеми аспектами ее жизнедеятельности.

Качество становится стратегией развития любой организации. Стратегия, ориентированная на качество во всех его проявлениях, предполагает выработку и реализацию подходов, нацеленных на достижение баланса интересов производителей, потребителей, партнеров, собственников, персонала организации, а также общества в целом. Реализация данной стратегии может осуществляться на базе определенных основополагающих *принципов менеджмента качества*. *Важнейшими из них по-прежнему остаются лидерство руководства и последовательность в достижении целей, управление с использованием процессного подхода на основе реальной информации, ориентация на потребителя, развитие партнерства, вовлечение персонала в совершенствование работы организации, непрерывная познавательная деятельность и внедрение инноваций, социальная ответственность, четкая ориентация на результаты.*

Таким образом, качество в современном управлении представляет собой системную категорию, отражающую способность организации удовлетворять потребности сторон, заинтересованных в ее деятельности, и способствующую достижению устойчивого конкурентного преимущества в постоянно изменяющейся внешней среде.

Важнейшим постулатом современной философии качества является тезис о том, что качество определяется потребителем. С этим положением обязана считаться каждая организация – производитель товаров или услуг. Задача организации – удовлетворить интересы всех заинтересованных сторон – потребителя, владельца бизнеса, работников организации, поставщиков и общества.

На рубеже XX и XXI вв. во всем мире качество начало выступать как фактор развития экономики, культуры, образования; пронизывать все сферы материального и духовного производства, общественных отношений.

## **2.2. Управление качеством образования**

Термин «качество» неразрывно связан с понятием «*качество образования*» как процессом и результатом усвоения учащимися знаний, умений, навыков, подготовкой школьников к жизни и труду в новых экономических условиях. При этом под качеством образования понимается достижение учащимися заданного (нормативного) уровня обученности (подготовленности).

Термин «образование» был введен в первом веке до н.э. Марком Туллием Цицероном. Он различал такие термины, как учение, изучение, образование, занятие науками и искусствами.

И.Г. Песталоцци образование толковал как формирование духовного и физического образа человека.

Г. Гегель различал теоретическое и практическое образование, помогающее человеку выходить за пределы непосредственного созерцания, создающее условия для удовлетворения потребности и влечения в познании и применении знаний.

По Ф. Ницше, образование есть средство самоутверждения. По Д. Дьюи, образование расширяет опыт и увеличивает способность человека выбрать направления для последующего опыта. Оно должно способствовать тому, чтобы человек осуществлял свою бесконечную возможность в реализации заложенных в нем потенциальных данных для диалога с миром<sup>44</sup>.

В Законе «Об образовании в Российской Федерации» образование определяется как целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов).

В современных педагогических словарях под *качеством образования* понимается определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают обучаемые на определенном этапе в соответствии с планируемыми целями; степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг<sup>45</sup>.

Исследователь В.П. Панасюк определяет качество образования как «совокупность свойств, которая обуславливает способность выполнять выдвинутые обществом задачи формирования и развития личности в аспектах обученности, воспитанности, выраженности социальных, психологических и физических свойств»<sup>46</sup>.

В работе С.Б. Шилова и В.А. Кальней качество образования трактуется как социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям

---

<sup>44</sup> Горшкова Н.К. Мониторинг и управление качеством образования // Вестник СамГУ. 2008. № 4. С. 255.

<sup>45</sup> Педагогический словарь. М.: ИЦ «Академия», 2001. С. 56.

<sup>46</sup> Системное управление качеством образования в школе. СПб., 2000. С. 58.

и ожиданиям в формировании и развитии гражданских, бытовых, профессиональных компетенции личности<sup>47</sup>.

А.М. Моисеев понятие «качество образования в школе» определяет как совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование<sup>48</sup>.

В монографии под редакцией М.М. Поташника качество образования понимается как соотношение цели и результата, как меры достижения целей при том, что цели (результаты) заданы только операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития школьника<sup>49</sup>.

Анализ приведенных определений показывает, что одни авторы в своей трактовке качества образования ориентированы на потребности личности и общества; вторые - на сформированный уровень знаний, умений и навыков (ЗУН) и другие социально значимые качества; третьи, на совокупность свойств и результатов; четвертые - на цели и результаты; пятые – на способность образовательного учреждения удовлетворять установленные и прогнозируемые потребности.

В целом, очевидно, что данное определение понятия «качество образования» следует рассматривать, с одной стороны, с позиций уровней, то есть возможностей самого образовательного учреждения (поставщика) предоставлять комплекс услуг в виде государственных стандартов и, с другой, потребности личности и общества (потребителей) с позиций прогноза ее деятельности в будущем.

В современную эпоху глобализации и технологической революции важнейшую роль играет образование, как общее, так и профессиональное. Это общепризнано и в нашей стране. Образование обеспечивает будущее страны, в котором в равной мере участвуют многие заинтересованные стороны: люди, промышленные предприятия, организации и учреждения (рис. 1).

В XXI веке образование должно ответить «вызовам» экономического развития, заключающегося в «интеллектуализации машин», нарастающем динамизме и неопределенности. Чего же ждут заинтересованные стороны от системы образования? Прежде всего, сдвиг высшего образования в сторону запросов экономики и рынка труда. Выпускник вуза в XXI веке должен быть более адаптирован к условиям жизнедеятельно-

---

<sup>47</sup> Мониторинг качества образования в школе. М., 1998. С. 78.

<sup>48</sup> Словарь-справочник «Внутришкольное управление». М., 1998.

<sup>49</sup> Управление качеством образования. М, 2000. С. 33.

сти, подготовлен как активный субъект новой образовательной парадигмы – «образование в течение всей жизни», способен решать проблемами и управлять проектами. По сути, речь идет о новом уровне качества подготовки выпускников вуза.

Рынок гибко реагирует на все происходящие в стране изменения, в том числе и на качество образования, и на перепроизводство отдельных категорий специалистов. Понятно, что никакие административно-управленческие рычаги, созданные для повышения качества образования, не смогут быстро среагировать на все колебания и запросы рынка образовательных услуг и рынка труда.



Рис. 1. Качество образования и заинтересованные в нем стороны

Однако система образования находится пока вне конкуренции. Учреждения общего образования реализуют свои образовательные программы вне зависимости от потребностей обучающихся и социума. Образовательные организации начального, среднего и высшего профессионального образования получают от государства контрольные цифры приема и бюджетное финансирование. Вне зависимости от потребностей рынка труда они продолжают готовить специалистов без учета интереса и требований общества и государства к реализуемому качеству образования.

Образовательные организации, говоря о качестве образования, подразумевают, конечно же, качество обучения. В них проводятся различные формы промежуточного контроля, после чего констатируется достижение гражданами (обучающимися) установленных государством образовательных уровней. Английская поговорка гласит: «Можно привести лошадь к водопою, но нельзя заставить ее пить». Перефразируем народную мудрость: можно качественно обучать, но получить при этом никакого специалиста.

Многие исследователи считают, что «качество образования – это степень удовлетворения запросов множества групп потребителей (абитуриентов, студентов, преподавателей, предприятий, общества, государства), степень пригодности выпускников вуза к эффективной работе».

О необходимости повышения качества образования говорят много и часто. Однако, несмотря на все предпринятые за последние годы значительные шаги по усовершенствованию общенациональной системы оценки качества образования (введение образовательных стандартов, создание федеральной и региональной служб оценки и управления качеством образования, разработка процедур лицензирования, аттестации и аккредитации образовательных учреждений, введение ЕГЭ и др.), обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства по-прежнему остаётся одним из приоритетных направлений модернизации российской системы образования.

В новых экономических условиях, когда образовательные организации становятся полноправными участниками рыночных отношений (выполняют заказ рынка), наиболее объективной и логичной с точки зрения общества и государства будет оценка качества их работы потребителями кадровых ресурсов, а не самими участниками образовательного процесса («сам учу – сам оцениваю»).



Итак, под качеством образования необходимо понимать уровень удовлетворенности потребителей кадровых ресурсов, которые в данном случае являются активными участниками бизнес-процессов образовательного учреждения. Потребители оценивают качество образования, прежде всего по наличию у выпускника требуемых характеристик (конкурентоспособности их знаний, навыков) и соответствию их ожиданиям потребителя.

В.М. Полонский под качеством образования выпускников понимает определенный уровень знаний, умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники<sup>50</sup>.

Таким образом, качество образования можно рассматривать в двух аспектах:

1. *Внешний аспект.* Качество результата образовательного процесса – соответствие уровня знаний выпускников ожиданиям потребителей (требованиям стандартов).

2. *Внутренний аспект.* Характеристики системы обеспечения этого качества – содержание образования, уровень подготовки учащихся, абитуриентов, преподавательских кадров, информационно-методическое обеспечение качества подготовки, используемые образовательные технологии, научная деятельность.

Современный период развития России четко обозначил необходимость обновления основных приоритетов в области образования в соответствии с мировыми тенденциями. Ведущий из приоритетов – качество образования – нашел свое выражение в Национальной доктрине российского образования. Это обстоятельство продиктовано наличием основного противоречия между современными требованиями к качеству образования, обеспечиваемому образовательными организациями и ограниченностью методик и технологий, применяемых в процессе управления.

Качество образования - это есть равнодействующая следующих составляющих: потребностей личности и общества, целевых приоритетов, спрогнозированного процесса и результата (стандарта). Системообразующим началом при этом, бесспорно, будут потребности. Именно они, будучи осознанными, рождают мотив, а затем с учетом принципа свободного выбора формируют приоритетные цели как личности, так и обще-

---

<sup>50</sup> Словарь понятий и терминов по законодательству РФ об образовании. М., 1995. С. 20.

ства. Все эти составляющие попадают в поле воздействия или взаимодействия различных субъектов управления. Таким образом, можно говорить о системе управления качеством образования.

Так, В.П.Панасюк *под управлением качеством образования понимает целенаправленное, комплексное, скоординированное воздействие как на данный процесс в целом, так и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов соответствующим требованиям, нормам и стандартам*<sup>51</sup>.

Реализация системного управления качеством на всех уровнях обеспечивает непрерывность процесса, так как на отдельных этапах его осуществляются подпроцессы: определение целевых приоритетов, ресурсного, программного и технологического обеспечения, мониторинга результатов.

Проектирование эффективной действующей системы управления качеством определяется множеством условий и факторов, создающих дискомфорт или, напротив, обеспечивающих адаптивность.

Образовательный процесс является основным процессом в системе образования, основополагающим его результатом выступает образованность выпускника. С позиций стандарта ИСО это мера достижения личностью определенного уровня развития свойств и структур, которые соответствуют потребностям индивида.

В процессе управления качеством появляется необходимость в разработке программ качества. Это система спрогнозированных процедур, мер, мероприятий для обеспечения конкретных норм и требований ФГОС к образовательному продукту (индивиду) проекту, процессу.

Правомерно утверждать, что без знания объективных *закономерностей* системное управление качеством образования (образовательного процесса) невозможно. В этой связи можно выделить следующие объективно существующие закономерности.

*Закономерность «Единство системы управления качеством образования»* отражает такие взаимоотношения между элементами систем качества, которые позволяют оценивать целостность и самостоятельность каждого элемента и его зависимости от других элементов.

*Закономерность «Единство социально-экологической основ системы управления качеством образования»* определяет характер целостности

---

<sup>51</sup> Панасюк В.П. Педагогическая система внутри школьного управления качеством образовательного процесса: автореф. дис. ... д. пед. н. СПб., 1998. С. 15.

самой системы. Механизмом поддержания этой целостности качества образования выступает система управления. Одновременно являясь единой и целостной, она обеспечивает: целенаправленность основного процесса на основе социального заказа общества, подчиненность и соподчиненность ее ступеней, непрерывность звеньев системы и целостность; механизм управления системой функционирует и развивается на всех уровнях посредством организационно-педагогических финансово-экономических, социально-психологических и других ношений.

*Закономерность сочетания централизации и децентрализации системе управления качеством образования.* Эта закономерность учетом развития процессов регионализации и муниципализации образования особенно важно учитывать при формировании федеральных государственных образовательных стандартов. Связь ФГОС с региональным компонентом обеспечивает целостность и взаимодополнение с учетом потребностей регионального сообщества и самого потребителя (индивида).

*Закономерность соотношения управляющей и управляемой систем в достижении качества образовательного процесса.* Эта закономерность проявляет себя, прежде всего, во влиянии содержания управленческой деятельности (правах, полномочиях и ответственности субъектов каждого уровня управления) на качество основного образовательного процесса. Степень готовности каждого уровня определяется способностью реализовывать весь комплекс этих прав, полномочий и ответственности за результаты качества образовательного процесса, характеризующей уровень его целостности и самостоятельности через выполнение всего состава управленческих функций.

*Закономерность воздействия общих функций управления на качество конечного результата.* Все функции управления раскрывают содержание управления, которое специально направлено на качественные характеристики образовательного процесса. Всеобщий характер функций управления проявляет себя в функционировании и развитии системы качества образования (образовательного процесса), где управление посредством специализации каждой функции на качество результата деятельности приобретает целенаправленный характер.

Выявленные закономерности системы управления качеством образования предъявляют свои требования по всей системе управления и находят свое отражение в содержании, принципах, функциях, формах и методах управления.

С учетом выявленных закономерностей можно выделить следующую группу *принципов*, как основу руководства к действию по управлению

качеством: системности; непрерывности; функциональности; надежности; продуктивности; оптимальности; адаптивности.

Управление реализацией программ качества образования (образовательного процесса) необходимо проектировать с учетом системы принципов, которые одновременно могут быть и показателями эффективности. Так, основываясь на критериях, выделенных В.П.Панасюком, была проведена их некоторая детализация и уточнение по содержанию. После чего эта система критериев представляет:

- критерий системности и функциональности, который отражает целенаправленность образовательного процесса, организованность, технологичность, обеспеченность ресурсами всех уровней управления качеством;
- критерий непрерывности и надежности, характеризующий структурную организованность и функциональную исполнительность в непрерывной системе управления качеством;
- критерий продуктивности, предполагающий прирост какой-либо системы учебных и внеучебных занятий в совокупном результате образовательного процесса (образовательного продукта);
- критерий оптимальности предполагает соотношение затрат сил, ресурсов, времени и полученного результата (образовательного продукта);
- критерий адаптивности, показывает степень приспособленности индивида к образовательному процессу и формируемым качествам для будущей жизни и деятельности в социуме.

Объективный анализ деятельности образовательных учреждений в контексте системы качества и стандартов Международной организации ИСО предполагает оценку следующих составляющих:

- административные процедуры управления качеством;
- обеспеченность основными ресурсами (кадры, финансы, материально-техническая база и др.);
- анализ и оценка основного и вспомогательных процессов управления качеством образования;
- результаты образовательного процесса и его участников, степень их соответствия нормам и стандартам (обученность, воспитанность, и компетентность выпускников, личные достижения педагогов и руководителей, выполнение плана и программ);
- анализ и оценка документации образовательного учреждения.

На сегодня нет единой государственной системы анализа и оценивания этих основных показателей, но в целом и составляет проблему управления качеством образования, которую предстоит исследовать на всех уровнях управления.

*Показатели качества образования в широком смысле универсальны для всех образовательных учреждений:* качество образования в узком смысле; качество управления образованием (целями, задачами, содержанием); кадровым обеспечением, научно-методическим обеспечением; условиями образования (санитарно-гигиеническими, экономическими, материально-техническими, информационными, психологическими, юридическими, социальными, бытовыми, эстетическими, пространственными, темпоритмическими, временными); качество реализации образовательного процесса; качество соответствия государственным образовательным стандартам; качество соответствия запросам учащихся и их родителей; качество соответствия потребностям общественных институтов; имидж образовательного учреждения, гарантирующий высокое качество образования.

С определенной долей упрощения можно сказать, что качество есть соответствие неким заданным стандартам, а управление качеством - процесс приведения системы к некоторому стандарту.

*«Управлять – значит, предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»* (А. Файоль).

Управлять качеством образования – значит, осуществлять все функции управления для достижения заданных показателей, как в узком, так и в широком смысле, иметь гарантированный результат.

### **2.3. Мониторинг: понятие, функции, принципы**

Федеральной программой развития образования<sup>52</sup> в качестве одной из задач была отмечена необходимость развития мониторинга состояния системы образования, а также совершенствования методов и механизмов прогнозирования системы образования и подготовки специалистов с учетом потребностей личности, общества и государства. Несмотря на это, в сфере образования мониторинг как процесс, по существу, пока только формируется, т.е. мониторинг как целостная система отображения состояния образования до настоящего времени не сформирован.

Термин «мониторинг» получил довольно широкое распространение в международных документах, законодательных актах, нормативно-мето-

---

<sup>52</sup> Об утверждении Федеральной программы развития образования: Федеральный закон от 10.04.2000 № 51-ФЗ.

дических документах и научной литературе. Общего понятия «мониторинг» законодательство не содержит. Однако, судя по текстам документов, *мониторинг рассматривается как вид деятельности, направленный на получение информации о процессе и (или) объекте.*

Понятие «мониторинг» не имеет точного, однозначного толкования, поскольку применяется в разных сферах научно-практической деятельности. «Мониторинг» – это и форма исследования, и способ обеспечения сферы управления своевременной и качественной информацией.

*Мониторинг – (лат. monitor – тот, кто напоминает, предупреждает; англ. monitoring – осуществление контроля, слежения) – комплекс динамических наблюдений, аналитической оценки и прогноза состояния целостной системы.*

Зеер Э.Ф. дает следующее определение понятия «мониторинг»: «*Мониторинг – процесс отслеживания состояния объекта (системы или сложного явления с помощью непрерывного или периодически повторяющегося сбора данных, представляющих собой совокупность определенных ключевых показателей*»<sup>53</sup>.

*Мониторинг – комплекс мероприятий, направленных на получение полной, ориентированной на предметную область, информации о функционировании сложной системы в целях управления.*

Цели мониторинга, в большинстве случаев, определяются применительно к объекту или процессу и направлены в конечном счете на обеспечение принятия обоснованных управленческих решений по изменению состояния этого объекта (процесса).

Следовательно, можно считать мониторинг своего рода деятельностью вспомогательной, формирующей информацию для системы управления. В связи с этим. Можно отнести мониторинг к составной части управленческой деятельности – сбору информации об управляемом объекте – и включить его в состав системы управления.

К задачам мониторинга как отдельного вида деятельности относятся:

- сбор достоверной и объективной информации об объекте мониторинга и формирование соответствующих информационных фондов;
- системный анализ и оценка получаемой информации;
- предоставление в установленном законодательством Российской Федерации порядке информации заинтересованным федеральным органам исполнительной власти, органам исполнительной власти субъектов

---

<sup>53</sup> Зеер Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности. Екатеринбург, 2002. 126 с.

Российской Федерации, органам местного самоуправления, юридическим и физическим лицам;

– подготовка предложений по вопросам реализации государственной политики в той области, в которой расположен объект мониторинга.

В отдельных случаях мониторинг может включать в себя прогнозирование состояния наблюдаемого объекта как самостоятельный элемент или в составе действий по системному анализу и оценке получаемой информации.

В качестве объекта мониторинга может выступать практически любой процесс и (или) явление, материальный и (или) нематериальный объект.

В качестве предмета мониторинга выбираются отдельные характеристики объекта, являющиеся наиболее важными с точки зрения самой постановки цели мониторинга. мониторинг осуществляется с использованием различных методов сбора, обработки, анализа и представления информации.

Источниками мониторинговой информации могут выступать результаты наблюдений, опросов, измерений, статистическая информация. Конкретные методы получения и работы с информацией определяются характером объекта и предмета мониторинга.

Следует еще раз подчеркнуть, что мониторинг считается необходимым, в первую очередь и главным образом, как источник упорядоченной информации для осуществления управления тем или иным объектом, который либо целиком, либо какой-то своей частью является одновременно и объектом мониторинга<sup>54</sup>.

Таким образом, мониторинг – довольно сложный формирующийся феномен, носящий междисциплинарный характер, выступающий, как правило, в качестве диагностической, информационной и прогностической подсистемы управления.

#### *Функции мониторинга*

В экологии мониторинг – это непрерывное слежение за состоянием окружающей среды с целью предупреждения нежелательных отклонений по важнейшим параметрам. экологический мониторинг рассматривают в качестве составной части управления и справедливо отмечают, что не нацеленный на управление мониторинг приводит к ряду недостатков, основные из которых – избыточность или недостаточность информации, ее несвоевременность и невостребованность. Мониторинг здесь должен выполнять две взаимосвязанные функции – информирование и предупреждение.

---

<sup>54</sup> Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты. М.: МАКС Пресс, 2006. С. 110–115.

Социологический мониторинг представляет собой целостную систему отслеживания происходящих в обществе перемен, исследования и анализа массовых представлений о них. Методом повторных замеров накапливается информация по определенному числу показателей, отражающих состояние социальной среды, и анализируется динамика результатов в сравнении с базовыми и нормативными показателями. Это позволяет вскрывать закономерности развития различных сторон жизни общества. Следовательно, мониторинг в социологии выполняет информационную и оценочную функции.

Мониторинг в экономике рассматривается как «непрерывное наблюдение за экономическими объектами, анализ их деятельности как составных частей управления». необходимость использования мониторинга в управлении экономикой была вызвана тем обстоятельством, что применяемые ранее в условиях планово-распределительной экономики методы анализа и прогнозирования практически перестали работать. Появилась необходимость в механизме, который соединил бы воедино отслеживание, анализ и прогноз экономических преобразований. Роль такого механизма успешно выполнил мониторинг с его взаимосвязанными функциями: информационной, аналитической и прогностической.

*Принципы мониторинга:* неопределенности; непрерывности; целостности и разносторонности подхода к предмету изучения; согласованности действий руководителей образовательных учреждений, работников школьных функциональных служб и отдельных учителей, отвечающих за конкретные участки организации и осуществления мониторинга; адресности, гласности.

*Принцип целенаправленности.* В соответствии с ним мониторинг подчиняется заранее поставленным целям, с ориентацией на них определяются главная линия мониторинга, строится содержание мониторинга, с целями соотносится собранная информация.

*Принцип непрерывности* направлен на получение полной и разносторонней информации о наблюдаемом объекте в течение длительного времени. Этого можно достичь лишь при систематическом, постоянном отслеживании выбранных для наблюдения предметов и, прежде всего, тех из них, которые были заранее определены как доминирующие, ведущие.

*Принцип целостности и разносторонности подхода к предмету изучения* предполагает при организации и осуществлении мониторинга исходить из образовательного процесса в целом, всесторонне охватывать все его структурные компоненты и связи между ними, использовать методы смежных с педагогикой наук, фиксировать все относящиеся к изучаемому явлению факты.



*Принцип согласованности действий руководителей образовательных учреждений, работников школьных функциональных служб и отдельных учителей, отвечающих за конкретные участки организации и осуществления мониторинга*, требует их однонаправленности и непротиворечивости, согласованности и координации; он предполагает также следование единым теоретическим основаниям и нормативам, выработку единого плана деятельности.

*Принцип адресности* мониторингового исследования заключается в его дифференциации. Имея общие характеристики, мониторинг в конкретном образовательном учреждении носит индивидуальные, особенные черты, специфику учебно-воспитательного процесса, педагогического и специфического коллективов и образовательного учреждения в целом. Система мониторинга строится с учетом определенной базы.

*Принцип гласности* предполагает проведение различных мероприятий по информированию тех пользователей о сведениях, добытых с помощью мониторинга. При этом они получают информацию не только о тех сторонах образовательного процесса, которые составили специальный предмет мониторингового исследования, но и о побочных явлениях, зафиксированных в процессе мониторинга.

Таким образом, сущность мониторинга настолько сложна, что все определения этого понятия отражают разные его стороны, функции, признаки. Тем не менее, очерчивается достаточно четкий круг наиболее существенных характеристик мониторинга: непрерывность изучения того или иного объекта; длительность и систематичность отслеживания; целенаправленность мониторинговой деятельности; целостность системы мониторинга.

#### **2.4. Мониторинг в образовании: история, цели, задачи, функции, виды**

*Мониторинг в образовании* (от лат. monitor – напоминающий, надзирающий) – это постоянное наблюдение за каким-либо процессом в образовании с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь [для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений]. М.: Издательский центр «Академия», 2000. С. 86.

Мониторинг в образовании имеет глубокие исторические корни. Сбор информации о различных сторонах жизни школы – об учащихся и учителях, о некоторых сторонах образовательного процесса и т.п. – уже в конце XIX в. был предметом забот не только органов центральной власти, но и большинства земств, которые стремились с его помощью усовершенствовать управление образованием на местах. Отечественные ученые высоко оценивали собранный земской статистикой материал, так как проводимые исследования отличались обдуманностью программ, точностью получаемых результатов, достаточно высоким уровнем их научной обработки, что позволяло вскрывать зарождавшиеся тенденции, объективно оценивать изучаемые явления, устанавливать причинную связь между ними и различного рода факторами. Недостатками земской статистики можно считать разбросанность материалов, непостоянство территории, разновременность и пестроту способов наблюдений и публикаций результатов, поэтому информация земской статистики мало использовалась органами управления образованием<sup>56</sup>.

В 20-е гг. XX в. проводились специальные научные исследования по проблеме управления образованием на основе получаемой информации. Значительный вклад в решение данной проблемы внес Н.И. Иорданский, который обосновал ряд важнейших положений по организации сбора и последующей работы с информацией, ее использованию для управления учебно-воспитательным процессом в школе. Одно из положений касалось необходимости взаимосвязи ведущих функций управления в школе, что должно было бы обеспечить неразрывную связь таких элементов системы информационного обеспечения управления учебно-воспитательным процессом, как сбор, хранение, обработка и распространение информации. Он заложил основу для разработки педагогического мониторинга – сбор информации не ради самой информации, а ради достижения запланированных целей, контроля за их реализацией, анализа причин отклонений от целей и последующей коррекционной работы. К сожалению, идеи Н.И. Иорданского не нашли широкого распространения. Это было связано с тем, что в тот период времени была сформирована и введена в действие централизованная информационная система управления школой с ее строгой отчетностью перед вышестоящими органами. В связи с этим появился ряд работ, содержащих рекомендации о содер-

---

<sup>56</sup> Сущность мониторинга качества образования и его влияние на результаты учебно-воспитательного процесса [Электронный ресурс]: дис. – URL: <http://bibliofond.ru/detail.aspx?id=539421>.

жании и способах сбора сведений о работе школ для отчетов по вертикали, заложивших базу статистического подхода к решению проблем ИО УУВП (А.Н. Мандрыка, В. Манжос, К.Д. Никонов и др.). Однако использовать огромный поток полученной информации в практике управления школой не удалось даже частично.

К началу 30-х годов XX в. были предприняты попытки объективно разобраться в сущности проблемы и определить оптимальный уровень информационного обеспечения управления учебно-воспитательным процессом с позиций комплексного подхода. Стремление выделить оптимальные параметры предназначенной для сбора информации, отразить в ней специфику конкретной школы (В. Сорока-Росинский и др.) не было поддержано.

В 30-е гг. XX в. прочно утвердилась система управления строго по вертикали. «Сверху» спускались четкие инструкции, а руководители школ были вынуждены неукоснительно их исполнять, не принимая самостоятельных управленческих решений.

Собиралась преимущественно количественная информация, которая мало что давала для управления школ, поэтому к ее сбору подходили формально.

В период с 60-х по 80-е гг. XX в. появилась возможность использования новых информационных технологий, а развитие педагогического творчества привело к усложнению управленческой деятельности и послужило стимулом углубления исследований по управлению школой. Начали серьезно изучаться вопросы методологии управления, разрабатываться новые информационные подходы к управлению УВП (Ю.К. Бабанский, В.П. Беспалько, Ю.А. Конаржевский, В.С. Татьянченко, П.В. Худоминский и др.). Именно в этот период была заложена теоретическая основа для системы педагогического мониторинга как неперемного атрибута управления образованием. Начал складываться опыт слежения за происходящими изменениями; кроме информационной и контролирующей функций четко обозначились аналитическая, оценочная, прогностическая функции отслеживания, была осмыслена необходимость их взаимосвязи (В.А. Сухомлинский и др.).

В начале 90-х гг. XX в. наблюдается сложный процесс обновления школы. Происходит перераспределение управленческих функций на основе предоставленной образовательным учреждениям самостоятельности. Расширилось и усложнилось содержание деятельности по управлению школой. Появилась необходимость использования мониторинга в образовании, научное обоснование и первые практические разработки

находят отражение в трудах отечественных ученых (А.С. Белкин, В.П. Беспалько, В.И. Загвязинский, А.Н. Майоров, А.А. Орлов, М.М. Поташиков, В.В. Репкин и др.).

Научные исследования последнего десятилетия способствовали выделению в мониторинге его характерных признаков: длительности и непрерывности изучения того или иного педагогического явления; систематичности и системности его отслеживания исходя из целей образовательной деятельности; способности выявлять динамику изменений<sup>57</sup>.

Таким образом, мониторинг в образовании имеет исторические предпосылки возникновения: значительный опыт организации сбора статистической информации; систематичность проведения статистических исследований; осмысление взаимосвязи информационной, аналитико-оценочной прогностической и корректирующей функций и др.

Мониторинг представляет собой достаточно сложное и неоднозначное явление. В различных сферах деятельности он используется с различными целями, но при этом обладает общими характеристиками и свойствами. Мониторинг стал самостоятельным направлением управленческой деятельности, где происходит интеграция измерений, исследований, эксперимента, информатики и управления. Однако разные системы мониторинга, обладая общими чертами, существуют и развиваются достаточно изолированно в рамках той или иной науки или области управления.

*Цели мониторинга*, в большинстве случаев, определяются применительно к объекту или процессу, и направлены в конечном счете на обеспечение принятия управленческих решений по изменению состояния этого объекта (процесса).

К основным *задачам мониторинга* как отдельного вида деятельности относятся:

- сбор достоверной и объективной информации об объекте мониторинга и формирование соответствующих информационных фондов;
- системный анализ и оценка получаемой информации;
- предоставление в установленном законодательством Российской Федерации порядке информации заинтересованным органам исполнительной власти, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

---

<sup>57</sup> Сущность мониторинга качества образования и его влияние на результаты учебно-воспитательного процесса [Электронный ресурс]: дис. – URL: <http://bibliofond.ru/detail.aspx?id=539421> (дата обращения: 15.07.2019).

Федерации, органам местного самоуправления, юридически и физическим лицам;

- подготовка предложений по вопросам реализации государственной политики в той области, в которой расположен объект мониторинга.

В качестве *объекта мониторинга* может выступать практически любой процесс или явление, материальный и нематериальный объект.

В качестве *предмета мониторинга* выбираются отдельные характеристики объекта, являющиеся наиболее важными с точки зрения самой постановки цели мониторинга.

Сегодня в образовании наиболее разработаны мониторинги материально-технической и нормативной базы. Менее разработаны проблемы оценивания и измерения в системе образования, в частности, существует противоречие между необходимостью отслеживания выполнения требований ФГОС и отсутствием единой научной теории мониторинговых исследований.

Образовательный мониторинг – это такая система организации сбора, хранения, обработки, распространения информации о деятельности системы (подсистемы) образования, которая призвана обеспечивать не только непрерывное слежение за ее состоянием, но и прогнозирование ее развития. Образовательный мониторинг предполагает функционирование в течение определенного временного периода.

Образовательный мониторинг, как и любой сложный объект, должен формироваться с позиций системного подхода в единстве следующих аспектов: социальной сущности; педагогической принадлежности; системно-деятельностного способа его рассмотрения.

Образовательный мониторинг – категория педагогическая и управленческая, поскольку не копирует общие положения теории информации, а переводит их на язык педагогики, психологии и управления. Социальная сущность образовательного мониторинга определяется тем, что именно он служит главным средством контроля и учета передачи социального опыта (содержания образования) подрастающим поколениям.

Содержание образования передается учителями и усваивается учащимися в рамках деятельности обучения, и в этих же рамках функционирует образовательный мониторинг. Содержание образования, как педагогическая модель социального заказа, в разных школах разное, и это не отражается на построении образовательного мониторинга. Формирование образовательного мониторинга происходит в деятельности педагогов, психологов, методистов и других специалистов.

С помощью мониторинга проводится выявление и оценивание проведенных педагогических действий. При этом обеспечивается обратная

связь, освещающая о соответствии фактических результатов деятельности образовательной системы ее конечным целям, которые фиксируются в планах и являются основой мониторинга.

Конечные цели всегда не соответствуют заданным, планируемым, поэтому важно правильно оценить степень, направление и причины отклонения. Мониторинг подразумевает выявление и регулирование воздействий внешних факторов и внутренних факторов самой системы.

Выделяют следующие *уровни* образовательного мониторинга: внутришкольный, муниципальный, региональный и федеральный.

*Внутришкольный уровень.* На этом уровне образовательный мониторинг фиксируется в виде обобщенного системного представления о деятельности школы по достижению поставленной перед ней целью, а также о деятельности каждого ученика. Кроме этого, здесь вырабатывается соответствующая прогнозная информация в ее психолого-педагогической интерпретации.

*Муниципальный уровень.* Здесь развернуто представление о деятельности муниципальной системы образования в целом и ее элементах в сравнении друг с другом, а также с учетом специфических функций каждого элемента (лицей, колледжи, гимназии и т.п.). Вырабатывается прогноз о развитии системы образования на данной теории.

*Региональный уровень.* На этом уровне образовательный мониторинг фиксирует представление о деятельности региональной системы образования в целом и ее элементах (муниципальных образованиях) в сравнении друг с другом, а также с учетом специфических функций разного типа школ региона.

*Федеральный уровень.* Здесь разворачивается представление о деятельности федеральной системы образования и вырабатывается соответствующий прогноз по аналогии с региональным уровнем

*Субъектами*, вовлеченными в образовательный мониторинг, являются:

- общеобразовательные школы; учебные заведения других типов;
- районные и городские органы управления образованием;
- областной (краевой, республиканский) орган управления образованием;
- Министерство просвещения РФ; Министерство высшего образования и науки РФ (Институт информатизации образования).

*Объекты измерения (муниципальной) системы образования*

- подсистемы региональной образовательной системы – районные, школьные и классные образовательные системы, или система образования в целом;

- связи между подсистемами системы и внутри этих подсистем;
- внешние связи системы;
- общие и особенные свойства развития всей системы и ее подсистем;
- результативность функционирования подсистем и системы в целом.

*Состав образовательного мониторинга* – педагогическая интерпретация информации о деятельности педагогической системы. Исходя из этого, переведем общие положения в педагогические категории:

- **Источники информации.** Так как объектом наблюдения является ребенок, то он и есть основной источник информации. На каждом уровне полученная от ребенка информация обобщается, и тогда в роли источника выступает класс, школа, муниципальное образование, регион.
- **Обработка информации.** Проводится на каждом уровне с учетом его специфики для получения соответствующего обобщения и анализа.
- **Хранение информации.** На каждом уровне сохраняется необходимая информация для сравнительного анализа и прогнозирования.
- **Распространение информации.** Приемниками информации являются практически все уровни управления процессом обучения: от учителя до Президента России, при этом для каждого из них выделен свой уровень обобщения и анализа исходных данных об ученике.

Существенные характеристики мониторинга могут быть полно рассмотрены только в соотнесении с другими звеньями процесса управления образованием в школе. Мониторинг затрагивает все функции управления: цели, информацию, прогнозы, решения, организацию, исполнение педагогической деятельности, коммуникацию, коррекцию.

*Структура образовательного мониторинга* определяется функциями его элементов. Информация, которая поступает из источника, обрабатывается, хранится и распространяется на каждом уровне. Например, структура данных об ученике состоит из двух частей: психическое развитие; усвоение содержания образования.

Следовательно, и характеристика образовательных систем всех уровней (школа, муниципальное, региональное и федеральное образование) также должны включать эти части.

Прогнозирование строится по описанной структуре на каждом уровне – от ученика до федеральной системы образования.

Мониторинг в образовании, эффективность осуществления которого зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов, призван выполнять более широкий спектр предназначений. В научных работах

выделяется множество разнообразных *функций мониторинга: адаптационная* (А.А. Орлов и др.), *диагностическая* (В.И. Андреев, А.С. Белкин и др.), *интегративная, компаративистская, прагматическая* (В.Г. Попов и др.), *формирующая, системообразующая* (Г.Т. Емельянова, С.Н. Силина и др.) и другие.

Т.А. Строкова выделила наиболее оптимальную систему функций мониторинга, включив нее: информационную, аналитико-оценочную, стимулирующе-мотивационную, контролирующую, прогностическую и корректирующую функции на примере мониторинга педагогических нововведений.

*Информационная функция* мониторинга. Суть – в получении ответа на широкий круг вопросов относительно хода и эффективности образовательного процесса, наличия побочных явлений и их характера. Основными видами деятельности при реализации этой функции являются сбор и распространение достоверной информации. Информационная функция позволяет уменьшить дефицит сведений о разного рода фактах, чтобы избежать риска при принятии тех или иных управленческих решений. Поэтому важно использовать всю возможную информацию, но избегать ее избытка, что может лишь усложнить ситуацию.

*Аналитико-оценочная функция* мониторинга. Не голые факты, а их глубокий разносторонний анализ и оценка дают возможность объективно и всесторонне оценить характер и особенность осуществления образовательного процесса, установить значимость полученных результатов, их соответствие целям и задачам образовательной деятельности. Анализ собранной информации позволяет вскрыть причинно-следственные связи, отражающие состояние и тенденции развития образовательной системы. Общее направление анализа заключается в поиске всевозможных объяснений зафиксированного факта и дальнейшем их сокращении до выяснения истинной причинной зависимости. Анализ результатов тесно связан с оценкой – отношением к фактическому результату. Эффективность функции зависит от качества собранной информации, ее корректности, достоверности, необходимости и достаточности.

*Стимулирующе-мотивационная функция* мониторинга. Заключается в воздействии собранной информации на сознание и чувства участников образовательного процесса. Мотивационная функция обеспечивает мощное стимулирующее воздействие мониторинга на всех субъектов, которые являются потенциальными потребителями мониторинговой информации. Необходимо, чтобы информация попала к пользователю в доступной для его восприятия и мотивирующей форме. Механизм действия



данной функции можно проиллюстрировать с помощью одной из процессуальных теорий мотивации – теории усиления Б.Ф. Скинера, согласно которой поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Люди извлекают уроки из опыта предыдущей деятельности и стараются, чтобы их последующая деятельность вела к желаемому результату, одновременно они стремятся избегать таких действий, которые приводят к нежелательному результату. Данная теория базируется на модели, состоящей из четырех шагов: стимулы, поведение, последствия, будущее поведение. В этой модели поведение людей в ответ на определенные стимулы приводит к конкретному результату (последствиям). Если результат положительный, человек повторяет свое поведение в подобной ситуации в будущем. Если результат отрицательный, человек будет вести себя в будущем по-другому. Так, например, позитивные результаты нововведения воодушевляют педагогов и становятся регулятором их труда. Малоэффективные результаты и отдельные негативные моменты заставляют разобраться в истинных причинах такого положения дел, искать новые подходы и средства решения возникших проблем. При применении теории усиления к мониторингу возможны два варианта последствий: 1) положительные результаты определенной деятельности (при положительной мониторинговой оценке) обеспечивают ожидаемое будущее поведение; 2) отрицательные результаты побуждают к поиску новых вариантов поведения. Согласно теории усиления, реализация стимулирующе-мотивационной функции мониторинга имеет прямой выход на дальнейшую педагогическую деятельность. Поэтому, предоставляя пользователям мониторинговую информацию, следует позаботиться о ее доступном виде и адекватной интерпретации, носящей мотивирующую силу. Неправильно понятая пользователями информация может повлечь за собой негативные результаты дальнейшей работы.

*Контролирующая функция* мониторинга. Заключается в постоянном отслеживании образовательных результатов и в сравнении их с исходными, а также в контроле за исполнением запланированных мероприятий: соответствием сроков проведения мероприятий запланированным датам, соответствием действий педагогов рекомендованным корректирующим мероприятиям и т.д.; контролирующее воздействие распространяется также и на ход образовательного процесса.

В ходе педагогического мониторинга проявляет себя, прежде всего, обратная связь. На ее основе обеспечивается сравнение достигнутых и ожидаемых результатов, отслеживание факторов, положительно или отрицательно влияющих на результат.

*Прогностическая функция* мониторинга. Связана с возможностью на основе качественной мониторинговой информации достоверно представить общую картину развития наблюдаемого явления в перспективе и, таким образом, научно обоснованно разработать ближайшие и более отдаленные по исполнению планы преобразования педагогического процесса. Содержанием прогностической функции является педагогическое прогнозирование.

Общий методологический подход к педагогическому прогнозированию (А.С. Белкин, Н.К. Жукова) заключен в том, что педагогический прогноз может быть благоприятным, сомнительным, неблагоприятным, но не может быть безнадежным. В центре внимания должны стоять позитивные тенденции. Именно от них прогнозирующий должен идти к тенденциям негативным, определять условия, при которых позитивные элементы будут доминировать над негативными, что имеет принципиальное значение и способствует активизации деятельности не только субъекта, но и объекта прогнозирования.

Чем более выражен прогностический потенциал мониторинга (т.е. чем больше уровень собранной информации позволяет вскрыть причинно-следственные связи и использовать их для прогноза), тем большую ценность он имеет.

*Корректирующая функция* мониторинга. Заключается в незамедлительном реагировании на вскрытые проблемы и ошибки. Основным ее содержанием можно считать разработку в случае неблагоприятного прогноза корректирующих мер по устранению вскрытых негативных факторов и их профилактике. Разработанные рекомендации являются своего рода средством обратной связи, без них использование в управлении мониторинговой информации может быть проблематичным.

Таким образом, функции мониторинга связаны между собой, прежде всего, логической связью, определяемой этапами осуществления мониторингового исследования, собранная информация тщательным образом систематизируется, анализируется, оцениваются вскрытые в ходе анализа факты и тенденции, которые, с одной стороны, позволяют контролировать образовательный процесс, а с другой стороны, являются мощным стимулом для дальнейшей деятельности; это, в свою очередь, позволяет сделать прогноз развития образовательной системы и провести необходимую коррекционную работу.

Только в единстве выполняемых им функций мониторинг может в полной мере реализовать свое назначение: существенно повысить эффективность управленческой деятельности, наполнив содержанием основные управленческие функции, тем самым, обеспечив их взаимосвязь.

Игнорирование какой-либо функции ведет к снижению эффективности управленческих решений, принимаемых на основе мониторинговой информации.

В образовании могут применяться различные *виды мониторинга*. С учетом особенности сферы образования с точки зрения управления и современных тенденций его информационного обслуживания выделяют информационный, базовый, проблемный, управленческий мониторинг.

*Информационный мониторинг* – это сбор, накопление, систематизация и, возможно, распространение информации, которое не предусматривает специально организованного обследования. Реализация информационного мониторинга целесообразна на уровне региональной системы образования. Для образовательного учреждения важно иметь возможность использовать результаты работы этого мониторинга, так же как и региональному органу управления важно иметь доступ к информационным ресурсам систем информационного мониторинга, которые реализуются на федеральном или межрегиональном уровнях.

*Базовый мониторинг* (мониторинг «бдительности и предусмотрительности»). Цель базового мониторинга – предупреждение о потенциальных опасностях и рисках в обследуемой системе. Стремление к комплексному, многоаспектному измерению системы, покрывающему все поле возможных сбоев в функционировании и развитии объекта. Предметность мониторинга – как правило, сложная, иерархическая система. Например, если это региональная система образования, то разработкой может заниматься группа специалистов регионального центра, а проведением – специалисты образовательных организаций или методических центров на основе внешних инструкций в условиях контроля над процедурой.

Задачи базового мониторинга: выявление закономерностей; выявление новых проблем и опасностей до того, как они станут осознаваемыми на уровне управления; постоянное отслеживание состояния отдельных подсистем или всей системы с целью выявления отклонений, которые могут представлять опасность.

Система сбора информации базового мониторинга должна представлять собой сеть индикаторов и показателей, которые прямо или косвенно характеризуют состояние системы. Такая система сбора информации должна обладать способностью в случае наличия негативных тенденций вовремя это выявить и применить систему мер, которые могли бы изменить положение дел.

*Проблемный мониторинг*. Основная цель проблемного мониторинга – отслеживание рисков, трудностей и предупреждение о реальных и известных опасностях в жизни обследуемой системы.

Задачи проблемного мониторинга: выявление и отслеживание тенденций, процессов, опасностей, тех проблем, которые известны и насущны с точки зрения управления (осуществляется по заказу органа управления); отслеживание и оценка эффективности, последствий и вторичных эффектов, принятых в области управления данной системой.

Предметом проблемного мониторинга будут являться относительно простые системы, отдельные проблемы и задачи. Чаще всего проблемный мониторинг разрабатывается согласно внутреннему заказу, но анализ проводится с учетом мнения внешних специалистов-экспертов.

*Управленческий мониторинг* – это отслеживание и оценка эффективности, последствий и вторичных эффектов, принятых в области управленческого решения. Задачей мониторинга становится построение систем оценок для определения динамики и возможности влияния внешних или внутренних факторов для наблюдаемых эффектов<sup>58</sup>.

Кроме данных видов еще выделяют:

- *Статистический мониторинг*. Базируется на данных статистической отчетности, прежде всего на жестко закрепленных данных государственной статистической отчетности и четко отлаженной и регламентированной системе сбора информации.

- *Нестатистический или так называемый «мягкий» мониторинг*, который базируется на самостоятельно разрабатываемых исследователями показателях и соответственно частных (уникальных) шкалах измерения данных показателей, с самостоятельно заданными периодами измерения и т.п.

## 2.5. Мониторинг качества непрерывного образования

В современной модели образования для инновационной экономики записано, что стратегической целью государственной политики в области образования является повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина. Одной из приоритетных задач для реализации этой цели является фор-

---

<sup>58</sup> Алехина С.В., Битянова М.Р. Мониторинг как вид профессиональной деятельности педагога-психолога // Вестник практической психологии образования. 2009. № 4. С. 70–71.

мирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг, посредством создания прозрачной объективной системы оценки достижений обучающихся как основы перехода к следующему уровню образования, и механизмов участия потребителей и общественных институтов в контроле и оценке качества образования.

Главным отличием новой модели образования от прежней является фокус на необходимости образования в течение жизни. Образование в новой экономике составляет ядро карьеры в течение всей жизни<sup>59</sup>.

Согласно определению Р.Даве «непрерывное образование - это процесс личного, социального и профессионального развития индивида на протяжении его жизни, осуществляемый в целях совершенствования качества жизни. Это всеобъемлющая и объединяющая идея, включающая формальное, внеформальное и неформальное обучение». Непрерывное образование в его понимании как *life-long learning* (LLL - образование на протяжении всей жизни) предполагает любое целенаправленное обучение, осуществляемое на постоянной основе, с целью совершенствования знаний, умений и навыков (компетенций) в условиях информатизации общества, глобализации мировых процессов и стремительного научно-технического прогресса<sup>60</sup>.

Одной из центральных проблем, сдерживающих развитие инновационной экономики России, является нарастающий дефицит всех уровней квалификации. Решение проблемы «квалификационного отставания» населения России от потребностей растущей экономики предполагает как повышение конкурентоспособности и практической ориентации основных программ профессионального образования, так и создание в России современной системы непрерывного образования.

Происходящие в образовании трансформации и связанные с ними вызовы, требуют от органов управления образованием в России формирования нового управленческого инструментария. Одним из таких инструментов может стать мониторинг непрерывного образования.

*Мониторинг непрерывного образования* – это обособленная деятельность по наблюдению за состоянием и отображению состояния непрерывного образования как системы и происходящих в нем процессов, анализу и оценке состояния и происходящих изменений в системе непрерывного образования, а также прогнозированию состояния этой системы.

---

<sup>59</sup> Российское образование – 2020: модель образования для инновационной экономики // Вопросы образования. 2008. № 1. С. 39.

<sup>60</sup> Dave R.N. Foundation of Lifelong Education: Some Methodological Aspects. Hamburg, 1976. P. 34

*Общая цель мониторинга* непрерывного образования – выделение информации, позволяющей определить, насколько непрерывное образование справляется с задачей обеспечения региона необходимыми кадрами<sup>61</sup>.

Перед мониторингом непрерывного образования стоят следующие задачи:

- Провести декомпозицию целей государства и (или) региона до уровня целей, стоящих перед системой непрерывного образования, т.е. построить из целей региона соответствующие им цели системы непрерывного образования.

- Сопоставить цели системы непрерывного образования и информацию о системе непрерывного образования на предмет определения соответствия или несоответствия.

Организация системы непрерывного образования должна строиться в соответствии со структурой мониторинга и может выполняться либо органом управления образованием, либо специальной организацией или подразделением организации.

Система мониторинга непрерывного образования содержит *пять возможных этапов мониторинга*, которые различаются по содержанию осуществляемой в них деятельности:

1. Подтверждение (определение) возможности для гражданина пройти обучение. На этом этапе исследуются возможности обучения граждан в соответствии с потенциальным спросом на образование (обучение всех, кто может претендовать на это) и возможности обучения граждан в соответствии с их запросами и предпочтениями. Цели государства или региона на этом этапе могут не учитываться. Главным направлением работы является проведение оценки возможности удовлетворения образовательных потребностей только с точки зрения имеющегося в регионе образовательного потенциала.

2. Выбор гражданином направления (специальности) своего обучения. На этом этапе формируются наиболее предпочтительные варианты удовлетворения потребности в образовании в соответствии с целями государства или региона, а также возможностями системы образования.

3. Собственно процесс обучения.

4. Выбор гражданином (или для гражданина) траектории дальнейшего движения – выйти из системы образования или продолжить обучение, т.е. снова войти в нее.

---

<sup>61</sup> Никитина Н.Ш. Мониторинг и оценка качества процесса оказания образовательных услуг в вузе // Университетское образование: практика и анализ. 2007. № 4. С. 91.

5. Определение гражданином (или для гражданина) варианта обучения<sup>62</sup>.

Объектом мониторинга системы непрерывного образования выступает система непрерывного образования: организации, осуществляющие образовательную деятельность; образовательные программы, реализуемые в рамках этой деятельности; образовательные стандарты; органы управления образованием; организации образовательной инфраструктуры.

Мониторинг должен отображать состояние указанных объектов, т.е. состояние системы непрерывного образования должно соответствовать целям государственной политики, а мониторинг должен отображать степень этого соответствия и выдавать системе управления сигналы на корректировку отклонений.

Обобщенные показатели, которые описывают состояние системы непрерывного образования, представлены в табл. 3.

*Таблица 3*

**Обобщенные показатели, характеризующие состояние системы непрерывного образования**

№ пп	Блок мониторинга	Показатели мониторинга
1	Подтверждение возможности обучения гражданина на определенном уровне образования	1. Численность лиц, имеющих документ об образовании, в т.ч. – по уровням образования. 2. Численность лиц, нуждающихся в прохождении обучения (желающих пойти обучение), в т.ч. – по уровням, направлениям и специальностям
2	Выбор специальности или направления обучения	Численность лиц, подавших документы на зачисление (по уровням, направлениям, специальностям)
3	Обучение (осуществление процесса обучения)	1. Численность обучающихся (по уровням, направлениям, специальностям). 2. Число мест в учебных заведениях (по уровням, направлениям, специальностям). 3. Состояние учебных мест (материальная база, кадровый потенциал учебных заведений). 4. Цены на обучение (по уровням, направлениям, специальностям).

<sup>62</sup> Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты. М.: Макс Пресс, 2006. 340 с.

№ пп	Блок мониторинга	Показатели мониторинга
4	Выбор траектории действий по завершению обучения	1. Численность лиц, выбравших работу по завершении обучения (по уровням). 2. Сферы деятельности, в которые поступают лица, завершившие обучение (по уровням, направлениям, специальностям).
5	Выбор варианта дальнейшего обучения	Численность лиц, выбравших продолжение обучения (по уровням, направлениям, специальностям).

Процессы, которые происходят в системе непрерывного образования и отображаются в ходе проведения мониторинга, представлены в табл. 4.

Следовательно, система мониторинга непрерывного образования должна строиться таким образом, чтобы формировать информацию, необходимую для ответов на указанные вопросы, а также с учетом требований, которые должны предъявляться к мониторингу по составу, структуре и форме представления выходной информации, срокам проведения, применяемым инструментам, организации процесса мониторинга.

Основной методологический принцип мониторинга системы непрерывного образования – принцип дополнительности, который означает, что в мониторинг вовлечены показатели принципиально различных сфер описания (экономические, статистические, социологические, правовые) и различных уровней анализа (макро-, мезо- и микроиндикаторы). Каждая из групп показателей дополняет информацию, получаемую из других индикаторов. данный принцип позволяет существенно повысить достоверность результатов мониторинга и их воспроизводимость.

Система мониторинга непрерывного образования опирается на три основные группы показателей.

1. Генеральные показатели – это показатели региональной системы непрерывного образования в целом. Основные источники информации: региональная статистика системы образования, экономическая статистика региона, нормативно-правовые акты. Дополнительные источники информации: результаты проводившихся ранее мониторингов (например, мониторинг экономики образования, который проводит НИУ ВШЭ) и результаты социологического опроса, проводимого в регионах. Анализ данных показателей позволит получить ответ на вопрос о формах взаимодействия региональной системы образования с рынком труда, и позволит оптимизировать это взаимодействие.



## Процессы в системе непрерывного образования,ображаемые мониторингом

Уровень образования	Подтверждение возможности обучения	Выбор специальности (направления) обучения	Обучение	Выбор траектории обучения-работы	Выбор варианта обучения (направление на обучение)
Дошкольное	Нет	Нет	Места в учреждениях	Обучение	Общее образование
Общее	Нет	Нет	Места в учреждениях	Работа Продолжение обучения	3 варианта: Общее полное, НПО, СПО
Общее полное	Общее образование	Профиль	Места в учреждениях	Работа Продолжение обучения	3 варианта: НПО, СПО, ВПО
Начальное профессиональное	Общее образование	Специальность		Работа Продолжение обучения	3 варианта: НПО, СПО, ВПО
Среднее профессиональное	Общее образование	Специальность		Работа Продолжение обучения	3 варианта: НПО, СПО, ВПО
Дополнительное детей	Нет		Места в учреждениях	Нет	
Высшее профессиональное	Общее полное образование, конкурсе	Специальность	Места в учреждениях	Работа Продолжение обучения	2 варианта: ВПО, послевузовское

Окончание табл. 4

Уровень образования	Подтверждение возможности обучения	Выбор специальности (направления) обучения	Обучение	Выбор траектории обучения-работы	Выбор варианта обучения (направление на обучение)
Послевузовское	Высшее профессиональное образование	Специальность	Места в учреждениях	Работа Продолжение обучения	2 варианта: ВПО, послевузовское
Дополнительное взрослых	Возраст				

2. Статистические показатели – это показатели функционирования системы непрерывного образования региона как совокупности структурных и институциональных элементов:

- образовательных программ и организаций, реализующих эти программы; организаций неформального образования и т.д. («площадки» непрерывного образования);
- образовательных траекторий, связывающих «площадки» непрерывного образования;
- социальных групп и отдельных субъектов образовательных траекторий, проходящих через эти «площадки» непрерывного образования;
- существующих в регионе формальных и неформальных «правил игры», открывающих возможности непрерывного обучения для одних субъектов и препятствующих в его получении другим субъектам («барьеры»).

Основные источники информации: результаты интервью представителей региональных органов управления образованием, работодателей, людей, ответственных за работу «площадок», субъектов образовательных траекторий. Вспомогательные источники: нормативно-правовая база системы непрерывного образования, статистические индикаторы. Анализ данных показателей позволяет сделать вывод об уровне развития системы непрерывного образования в регионе, о перспективах его развития и т.д.

3. Субъективные показатели – это показатели ожиданий, мотивов, потребностей и информационной компетентности людей, вовлеченных в систему непрерывного образования, их установок в отношении доступности и качества обучения. Результаты анализа на основе данных показателей позволят сделать вывод о «достаточности» системы непрерывного образования, об уровне удовлетворенности ее функционированием, а также планировать ее дальнейшее развитие исходя из потребностей жителей региона. Основной источник информации: результаты социологического опроса.

Для выработки рекомендаций необходимо, чтобы к каждой группе показателей была применена наиболее адекватная ей методология и логика: для генеральных показателей – логика системного анализа, для структурных показателей – логика теоретико-игрового подхода, для субъективных показателей (ожиданий, мотивов, целей субъектов образовательных стратегий) – социологический анализ<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты. М.: МАКС Пресс, 2006. С. 196–196.

## ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

---

### 3.1. Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности образовательной организации

Необходимость в оценке вузов значительно возросла в условиях ужесточения конкуренции среди университетов на национальном и международном уровнях, повышения требований к прозрачности и информационной открытости их деятельности. В первую очередь это касается государственных вузов, получающих финансирование из государственного бюджета<sup>64</sup>.

Важнейшей компонентой оценки деятельности вузов является оценка качества образования. Согласно статье 11 Всемирной декларации ЮНЕСКО по высшему образованию, *качество высшего образования является многомерным понятием, которое должно включать все его функции и всю деятельность: преподавание и программы обучения, исследования ученых и аспирантов, персонал, студентов, здания, факультеты, оборудование, оказание услуг обществу и академическую среду*<sup>65</sup>.

В программном документе ЮНЕСКО под названием «Реформа и развитие высшего образования» (1995 г.) определены *три критерия качества образовательной деятельности*:

а) качество персонала, которое определяется степенью академической квалификации преподавателей и научных сотрудников вузов. Качество персонала и качество образовательных программ в сочетании процесса преподавания и научных исследований, при соблюдении условия их соответствия общественному спросу, определяют академическое качество содержания обучения;

в) качество подготовки студентов – при условии диверсификации образовательных программ, преодоления многопланового разрыва, существующего между средним и высшим образованием, и повышения роли

---

<sup>64</sup> Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности вузов / О.К. Ястребов. М., 2009. С. 1–8.

<sup>65</sup> Всемирная конференция по высшему образованию: Рамки действий [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.unesco.org/Education/Website>.

механизмов учебно-профессиональной ориентации и мотивации молодежи;

с) качество инфраструктуры и «физической учебной среды» высших учебных заведений, охватывающее «всю совокупность условий» их функционирования, включая компьютерные сети и современные библиотеки, что может быть обеспечено за счет адекватного финансирования.

Качество образования – многоплановая категория, и критерии его оценки могут быть самыми разными. Европейский центр по высшему образованию (СЕПЕС) ЮНЕСКО относит к критериям оценки качества образования:

- институциональную миссию и цели учебного заведения;
- параметры образовательной модели;
- определенные стандарты данной программы или дисциплины.
- Можно выделить *четыре основных аспекта оценки качества образования*, которые дополняют друг друга:
  - гарантированное выполнение базовых стандартов и эталонов;
  - достижение поставленных целей на разных этапах обучения (на входе, в процессе и на выходе);
  - способность удовлетворять спрос и ожидания потребителей образовательных услуг и заинтересованных участников образовательного рынка;
  - стремление к совершенствованию обучения.

Оценка качества требует международного измерения высшего образования: обмена знаниями, интерактивных сетей, мобильности преподавателей и студентов и международных исследовательских проектов, при этом должны учитываться национальные культурные ценности и среда.

Выделяются *три основных инструмента контроля качества* высшего образования, осуществляемого посредством оценки деятельности вузов:

- аудит<sup>66</sup>;
- аккредитация;
- оценка;

Под *аудитом* в данном случае понимается аудит качества, который призван оценить адекватность процедур планирования и принятия решений в вузе, соответствие предпринятых действий поставленным целям и эффективность действий с точки зрения достижения поставленных целей. В ходе аудита качества проводится оценка системы управления в

---

<sup>66</sup> Kiss, V. (2005). Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD // Countries and a Literary Review on Potential Effects. OECD.

вузе, качества персонала вуза, а также системы внутреннего контроля качества; оценивается участие сотрудников университета и других заинтересованных лиц в процессе такого контроля. В зависимости от национальной специфики задач, стоящих перед системой высшего образования, аудиту подвергаются те или иные характеристики этой системы. Например, часто оценивается доступность образования с тендерной точки зрения, а также для представителей различных стран и национальностей. В ряде стран аудит проводится ежегодно, аудиторское заключение публикуется.

Несмотря на то, что аудит качества признается весьма прогрессивным инструментом, его использование в практике государственного управления в целом и в сфере высшего образования в частности остается весьма ограниченным. Это связано, прежде всего, с тем, что, в отличие от финансового аудита, в аудите качества чрезвычайно высока доля субъективизма аудитора, поскольку четкие критерии оценки отсутствуют. Поэтому на регулярной основе аудит качества используется лишь в ограниченном числе стран (Великобритания, Швеция, Ирландия, Австралия), но и даже в них он остается вспомогательным инструментом.

*Аккредитация* высших учебных заведений и учебных программ как инструмент контроля качества высшего образования широко используется в США, Австрии, Германии, Нидерландах, Чехии, скандинавских странах, странах Балтии и многих других. Аккредитация предполагает проверку вузов и программ на соответствие определенным критериям; в результате аккредитации вуз может быть либо аккредитован, либо нет. С ее помощью обеспечиваются минимальные гарантии качества обучения. В разных странах аккредитация осуществляется государственными органами или независимыми агентствами.

*Оценка*, в отличие от аккредитации, позволяет не просто проверить соответствие вуза неким критериям, но и оценить степень его конкурентоспособности, сравнить разные вузы между собой. На регулярной основе оценка проводится более чем в половине стран ЕС, в том числе в Великобритании, Нидерландах, Франции, скандинавских странах. Именно этот инструмент наиболее точно отвечает потребностям развития как системы высшего образования в целом, так и отдельных вузов. Оценка предполагает сравнение и ранжирование вузов между собой, а также *самооценку* вузов в динамике (динамика отдельных индикаторов, прогресс в достижении вузом поставленных целей)<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности вузов / О.К. Ястребов. М., 2009. С. 1-8.

Разнообразие систем оценки высшего образования в 90-е гг. XX в. и в начале 2000-х гг. может быть условно разделено на два типа<sup>68</sup>:

1. Система оценки высшего образования в тех странах, где имеются соответствующие государственные структуры, регулирующие развитие высшей школы, например, Министерства образования, Министерства просвещения и т.д. В этих случаях система оценки базируется на приоритете государственных органов, или структур, финансируемых правительством. При этом самооценке придается номинальное значение, а основные усилия прилагаются к проведению эффективной внешней оценки государственными органами либо общественными организациями. Такие системы оценки часто связаны с правительственным контролем, лицензированием, государственной аккредитацией, сравнением различных высших учебных заведений, распределением финансовых ресурсов и оказанием влияния на университеты.

2. Система оценки высшего образования, принятая в тех странах, где органов государственного управления высшим образованием (в европейском смысле) нет или они играют меньшую роль. В этом случае преобладает процесс самооценки высших учебных заведений, либо профессиональная, либо общественная оценки, направленные на внутренний анализ, на улучшение деятельности университетов.

*Внешняя оценка* предполагает как оценку вуза академическим сообществом (национальным или международным), так и другими заинтересованными организациями (например, работодателями). Отдельно можно выделить оценку вуза органами управления образованием, при которой, как правило, используются и результаты самооценки, и результаты оценки академическим сообществом и работодателями. К внешней оценке относятся и различные системы ранжирования вузов. Рейтинги - инструмент накопления информации и оценки качества университетов, отдельных программ, преподавательской и исследовательской деятельности. Зарубежные рейтинги опираются на определение качества, разработанное международным академическим сообществом и закрепленное в нормативных документах ЮНЕСКО. Таким образом, результаты внешней оценки вузов могут принимать разные формы: отчеты государственных органов или независимых агентств, обзоры, рейтинги и рэнкинги вузов и др.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Фонд Сорос-Казахстан, Программа «Образовательная политика: диалог с обществом». Дискуссионный доклад «Прикладные исследования в области образовательной политики». Алматы, 2002.

<sup>69</sup> Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности вузов / О.К. Ястребов. М., 2009. С. 1–8.

*Самооценка* нужна, прежде всего, самому вузу для оценки его динамики по различным параметрам. Однако она является и ключевым элементом в оценке деятельности вуза в целом. Так, в странах ЕС самооценка используется в 68% стран при аккредитации и в 94% при собственной оценке<sup>70</sup>.

Во всем мире, начиная с 90-х гг. XX в., наблюдается тенденция развития и распространения процессов самооценки. *Преимущества самооценки организации* очевидны:

- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- внедрение различных инициатив по управлению качеством в повседневную деятельность организации;
- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев;
- возможность сравнения с лучшими результатами;
- обучение персонала использованию принципов всеобщего управления качеством;
- определение динамики изменений, происшедших с момента предыдущей самооценки.

Основные проблемы внутренней оценки: образовательные организации не всегда заинтересованы в полном и всестороннем описании и анализе своих проблем, поскольку это может негативно сказаться на их внешнем имидже. Внешняя оценка не только дает объективную картину, но и может послужить «катализатором» внутренних изменений. С другой стороны, внешняя оценка, в случае неадекватно установленных критериев, может не стимулировать, а наоборот, сдерживать развитие вузов. Кроме того, внешняя оценка связана с существенными издержками, и не всегда такие издержки являются оправданными, особенно если оценка финансируется за счет бюджетных средств. В идеале, эти два метода должны дополнять друг друга, хотя затраты и образовательных организаций, и государства на проведение оценки могут возрасти.

---

<sup>70</sup> Kiss, V. (2005). Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD // Countries and a Literary Review on Potential Effects. OECD.



В качестве *источников информации для проведения оценки* используются:

- статистические данные или показатели, которые можно рассчитать на основании статистических данных (численность студентов разных уровней, численность преподавателей, численность студентов, окончивших курс в установленные сроки, затраты на обучение одного студента или на один кредит и т.п.);
- данные субъективной статистики (репрезентативные опросы студентов, работодателей и т.п.);
- экспертные опросы.

Каждый из вышеперечисленных источников имеет свои недостатки. Так, статистические данные могут не отражать аспектов, связанных именно с качеством обучения, поскольку качество сложно измерить. Данные субъективной статистики могут быть манипулируемыми. Кроме того, для некоторых категорий, например, работодателей, сложно добиться репрезентативности выборки. На практике, как правило, опрашиваются в основном представители крупных компаний. По таким опросам не удастся отследить, насколько выпускники вузов оказываются востребованными мелким и средним бизнесом. Экспертные опросы в академической или более широкой среде также являются весьма субъективными<sup>71</sup>.

В силу этих недостатков результаты разнообразных оценок деятельности образовательных организаций лишь в небольшой степени учитываются при определении объемов их государственного финансирования. Однако такие оценки отнюдь не бесполезны. *Во-первых*, на основании оценок отдельных вузов можно выявить общие проблемы в системе образования. *Во-вторых*, по результатам такой оценки весьма существенной может оказаться реакция общественности, а также изменение спроса на услуги конкретной образовательной организации.

Необходимым условием обеспечения контроля за качеством деятельности образовательных организаций является не просто проведение оценки (внутренней или внешней), а обеспечение публичности ее результатов. Именно поэтому практически во всех странах существуют требования по отчетности образовательных организаций как перед органами управления образованием, так и перед обществом в целом.

---

<sup>71</sup> Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности вузов / О.К. Ястребов. М., 2009. С. 1–8.

Главным инструментом является годовой отчет. Такой отчет должен содержать информацию об учебной, научной, международной деятельности образовательной организации, обучающихся и преподавателях, инфраструктуре и т.п. Во многих странах требуется, чтобы в годовом отчете был отражен прогресс в достижении целей, зафиксированных в стратегических планах. В некоторых странах годовые отчеты содержат и финансовую информацию, в некоторых финансовый отчет предоставляется отдельно. Помимо годовых отчетов образовательных организаций публикации подлежат и результаты внешней оценки<sup>72</sup>.

### **3.2. Система оценки качества непрерывного образования в России**

Россия присоединилась к Болонским соглашениям в 2003 г., официально закрепив свое участие подписанием Берлинского коммюнике Конференции Министров. В этой связи российское образование, как и образовательные системы других стран, претерпевает серьезные изменения: меняются приоритеты, структура и содержание образования, вводятся новые стандарты, формируется независимая система оценки результатов обучения и качества образования в целом<sup>73</sup>.

В последнее время именно качество обучения и воспитания все более определяет уровень развития стран, становится стратегической областью, обеспечивающей их безопасность и потенциал за счет подготовки подрастающего поколения. Центральными тенденциями обеспечения высокого уровня образования становятся ориентация на запросы обучающихся и создание оптимальных условий для их обучения и развития. При этом качество образования рассматривается как комплексный показатель, синтезирующий все этапы становления личности, условия и результаты учебно-воспитательного процесса, а также как критерий эффективности деятельности образовательной организации, соответствия реально достигаемых результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям. В то же время для профессионального образования все более значимой становится ориентация на запросы работодателя. Оценка качества образования в этом случае представляет не са-

---

<sup>72</sup> Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности вузов / О.К. Ястребов. М., 2009. С. 1–8.

<sup>73</sup> Болотов В.А., Ефремова Н.Ф. Система оценки качества российского образования [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.den-za-dnem.ru/page.php?article=150> (дата обращения: 02.05.2019).

мостоятельный интерес, а рассматривается как ключ к решению назревших практических проблем в экономике страны, а также в каждой отдельной образовательной организации.

На международном уровне волна внимания к данной проблеме обусловлена в первую очередь тем, что, согласно положениям Болонской декларации, европейские страны начали связывать взаимное признание документов об образовании с наличием систем независимой оценки его качества. Для продвижения в этом направлении национальные системы образования всех европейских стран, в том числе и России, в ближайшее время должны решить ряд общих проблем: распределить ответственность по обеспечению качества образования между государством и образовательными учреждениями; разработать национальные системы оценки качества образования, включая внутреннюю оценку в образовательных организациях (внутривузовские системы менеджмента качества) с привлечением обучающихся и публикацией результатов в печати; обеспечить разработку системы сопоставимых контрольно-оценочных материалов и процедур, их сертификацию, аккредитацию программ и образовательных организаций, проведение сравнительных международных обследований в области оценки качества образования<sup>74</sup>.

Из возможных и ближайших по времени направлений решения этих проблем наиболее важными для российского образования являются: обеспечение конкурентоспособности отечественной системы высшего образования как на общеевропейском, так и на мировом «рынках труда»; выработка общих подходов к созданию нового поколения стандартов в России и Европе (стандартизация образовательных программ и результатов обучения, введение кредитов как методики подсчета трудозатрат и др.); согласование условий для взаимного признания степеней и квалификаций; введение сопоставимой двухуровневой системы обучения студентов (бакалавр-магистр); разработка набора критериев оценки эффективности образовательной деятельности (нагрузка, уровень, результаты образовательных достижений, компетентности и компетенции, профиль); обоснование принципов оценивания и создание национальной системы оценки качества образования на всех его уровнях<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Болотов В.А., Ефремова Н.Ф. Система оценки качества российского образования [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.den-za-dnem.ru/page.php?article=150> (дата обращения: 01.06.2019)

<sup>75</sup> Болотов В.А. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования в Российской Федерации // Вопросы образования. 2004. № 3.

Особый интерес представляет анализ международных тенденций в оценке качества образования, изучение систем мониторинга результатов обучения, в первую очередь школьников. Именно на границе «школа – вуз» за последние десятилетия за рубежом накоплен большой опыт в области организации контроля современными средствами и методами, в том числе и с использованием педагогических измерений. Учет достижений зарубежных стран по оценке качества образования позволяет проанализировать ситуацию в нашей стране в международном контексте и выбрать наиболее обоснованные направления развития контрольно-оценочной системы с учетом как положительных, так и отрицательных моментов<sup>76</sup>.

Характер проведения экзаменов в странах мира при переходе от среднего образования к профессиональному в целом отражают следующие тенденции.

1. Наиболее распространенной моделью является единый экзамен, результаты которого могут использоваться и в школе, и в вузе. Степень централизации проведения таких испытаний, разработанности инструментария, обработки и анализа результатов – различная в разных странах. Чаще всего они проводятся независимыми организациями по централизованно разработанным экзаменационным материалам. Многие страны проведение экзаменов доверяют своим школам, как правило, в присутствии внешних наблюдателей.

2. Итоговая аттестация за курс среднего образования (или обязательного общего образования) в значительном числе стран осуществляется на основе двух форм контроля: внешнего централизованного и внутреннего школьного. При проведении школьного этапа аттестации наблюдается большое разнообразие используемых форм, оценивающих сформированность различных интеллектуальных, общеучебных или практических умений (устные экзамены, подготовка и проведение публичных лекций, защита письменных работ, выполнение практикумов или экспериментальных работ и др.). В некоторых странах просто учитывается те-

---

<sup>76</sup> Ковалева Г.С. Основные подходы к сравнительной оценке качества математического и естественнонаучного образования в странах мира (по материалам международного исследования TIMSS). М., 1996; Конкурентоспособна ли наша школа? Международные исследования как индикатор качества школьного образования. М., 2004; Новый взгляд на грамотность: по материалам международного исследования PISA-2000 / Под ред. Г.С. Ковалевой. М., 2004.

кущая успеваемость за последний год обучения и выставляется средне-взвешенный балл на основе всех проверочных работ за старшую среднюю школу.

3. Во многих странах при выборе дисциплин, по которым проводятся экзамены в школе, наблюдается сочетание обязательных предметов и предметов по выбору. Обязательными экзаменами чаще всего являются математика и родной язык. Часто к этой категории относят также иностранный язык и естествознание.

4. Общим для многих национальных систем становится внимание к обеспечению преемственности между средним общим и высшим профессиональным образованием при создании модели аттестации, для этого выбираются экзамены, которые одновременно удовлетворяли бы как школу, так и вуз.

5. Отличительной особенностью многих европейских экзаменов является ориентация проверки не на воспроизведение знаний, а на их применение в новой для обучающихся ситуации, сочетание теоретического и практического материала, планирование и проведение лабораторных работ и экспериментов<sup>77</sup>.

Во всех странах происходит реформирование экзаменационной системы в соответствии с новыми требованиями. Государственные экзамены должны обладать следующими характеристиками: соответствие цели, справедливость, честность, доверие общественности к результатам, действенность и экономическая эффективность, прозрачность контрольно-оценочных процедур, положительное влияние результатов контроля на образовательную практику.

Последние десятилетия характеризуются объединением усилий различных стран в разработке единых подходов к оценке результатов обучения и в проведении международных сравнительных исследований, которые дают ценную информацию о состоянии образования, позволяют сравнивать подготовку учащихся с международными стандартами, осуществлять мониторинг качества образования в мире.

Лидирующая роль в проведении подобных исследований принадлежит нескольким признанным организациям: Международной ассоциации по оценке образовательных достижений IEA (International Association of Evaluation of Educational Achievements), ETS (Educational Testing Service), проекту международного сравнительного исследования

---

<sup>77</sup> Сравнительный анализ системы обеспечения единого экзамена в зарубежных странах // Отчет Центра сравнительной образовательной политики МО РФ. М., 2001.

по оценке качества математического и естественнонаучного образования TIMSS (Third International Mathematics and Science Study), а также Организации экономического сотрудничества и развития OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), осуществляющей проект PISA (Programme for International Student Assessment) по оценке образовательных достижений 15-летних учащихся на предмет их готовности к жизни. Оцениваются наиболее общие качества: мышление, аргументация, постановка и решение проблем, моделирование, использование различных методов представления результатов, коммуникативные умения и компетентности трех уровней (воспроизведение, установление связей и рассуждение)<sup>78</sup>. Каждое из перечисленных выше исследований включает две фазы: 1) выявление тенденций развития образования в мире на основе изучения его состояния в странах-участницах; анализа программ и учебников, научно-методической литературы; 2) сравнительная оценка уровня общеобразовательной подготовки школьников в странах-участницах и установление факторов, влияющих на результаты обучения.

В таких исследованиях принимают участие более 50 стран мира, в которых оценивается образовательный уровень подрастающего поколения. Для России особый интерес представляют концептуальные подходы различных государств к национальной системе оценки качества как общего, так и профессионального образования. Поэтому наша страна приняла участие в ряде международных обследований: по оценке качества математического и естественнонаучного образования TIMSS, по иностранным языкам LES, по оценке учебных достижений – OECD-PISA, в том числе функциональной грамотности 15-летних школьников в области чтения и понимания текстов («грамотность чтения»), математики («математическая грамотность») и естествознания («естественнонаучная грамотность»). И хотя эти исследования не дают полной картины учебной подготовленности школьников, они позволяют выявить общие тенденции, сильные и слабые стороны российского образования, наметить пути более эффективного достижения поставленных целей.

---

<sup>78</sup> Ковалева Г.С. Основные подходы к сравнительной оценке качества математического и естественнонаучного образования в странах мира (по материалам международного исследования TIMSS). М., 1996; Основные результаты международного исследования образовательных достижений учащихся ПИСА-2003 // Отчет Национального фонда подготовки кадров / под ред. Г.С. Ковалевой. М., 2004; The PISA 2003 Technical Report / Ed. R. Adamis, V. Wu. OECD, 2004.

Анализ результатов международных тестирований показывает, что пока отечественная система обучения не обеспечивает отвечающую современным мировым требованиям достаточную готовность школьников к жизни в постиндустриальном информационном обществе. Российские учащиеся в своем большинстве не готовы к свободному использованию полученных в школе знаний, во всяком случае, на уровне тех требований, которые предъявляются в международных обследованиях<sup>79</sup>.

Следствием этого являются характерные для российской образовательной системы крайности в реализации фундаментального подхода к школьным программам и учебникам<sup>80</sup>. Просматривается явно выраженная академическая направленность обучения, не уделяется должного внимания формированию практико-ориентированных знаний и умений. В результате важные для современного человека навыки решения различных жизненных проблем не формируются. Таким образом, результаты исследований TIMSS и PISA ставят много вопросов перед отечественным образованием.

Вхождение нашей страны в мировое сообщество требует, не отказываясь от лучших традиций отечественной школы, усилить ее личностную и практическую направленность, повысить развивающий и творческий характер обучения. Все это является основанием для пересмотра требований к результатам обучения как составной части стандарта образования, введения в программы и учебники практических материалов, усиления диалогического характера учебного процесса, обеспечения условий для свободного высказывания школьниками взглядов на события истории и современные реалии.

Необходимость построения в нашей стране такой научно обоснованной системы оценки качества образования подтверждается анализом зарубежного опыта. Чтобы обеспечить соответствующее качество образовательных программ и услуг, объективность контроля и надежность оценивания результатов познавательной деятельности в современных условиях на всех уровнях образования, требуется формирование общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО), действующей независимо от органов управления образованием и администрации учеб-

---

<sup>79</sup> Новый взгляд на грамотность: по материалам международного исследования PISA-2000 / под ред. Г.С. Ковалевой.

<sup>80</sup> Конкурентоспособна ли наша школа? Международные исследования как индикатор качества школьного образования.

ных учреждений. Она должна стать действенным и надежным инструментом повышения эффективности и ответственности субъектов образования, индикатором состояния всей образовательной системы России.

Проблема создания ОСОКО рассматривается как формирование совокупности организационных и функциональных структур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку образовательных достижений школьников и студентов, а также выявление факторов, влияющих на образовательные результаты.

Важнейшими задачами ОСОКО являются:

- осуществление внешней оценки учебных достижений обучающихся на всех уровнях и ступенях образования;
- проведение системного и сравнительного анализа качества услуг, предоставляемых учреждениями образования;
- обеспечение открытости объективной информации в сфере результатов образовательной деятельности, доступности всем категориям пользователей образовательной статистики;
- проведение сопоставительного мониторинга учебных достижений учащихся, корреспондирование результатов с образовательными достижениями обучающихся других стран в рамках международных исследований<sup>81</sup>.

Таким образом, концепция построения ОСОКО основывается на следующих основных принципах: профессионализм, объективность, гласность, прозрачность, справедливость, периодичность, преемственность, подотчетность, непрерывность развития и международное сотрудничество<sup>82</sup>.

В целом построение ОСОКО должно способствовать обеспечению объективности и справедливости при приеме в профессиональные образовательные учреждения для продолжения обучения; укреплению единого образовательного пространства страны; повышению информированности потребителей образовательных услуг для принятия жизненно важных решений по продолжению образования или трудоустройству;

---

<sup>81</sup> 0 приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации/ Высшее образование сегодня. 2005. № 1.

<sup>82</sup> Основные результаты международного исследования образовательных достижений учащихся ПИСА-2003 // Отчет Национального фонда подготовки кадров / под ред. Г.С. Ковалевой. М., 2004.



развитию государственной аттестационной службы; разработке и принятию обоснованных управленческих решений по обеспечению повышения качества образования.

Всем формам контроля и аттестации в новых условиях необходима опора на единые требования к инструментарию педагогических измерений, современным технологиям проведения контрольно-оценочных процедур, согласованным показателям и критериям, информационным программным средствам. В этой связи обязательным элементом системы управления качеством образования становится сертификация на соответствие требуемым свойствам образовательных стандартов, программ, педагогических измерителей. Необходимо научно обосновать методики обработки, накопления, анализа и мониторинга результатов, их корректной интерпретации для выработки обоснованных управленческих решений.

Одной из основных целей введения ЕГЭ является формирование системы объективной оценки результатов учебного труда, создание условий, обеспечивающих эквивалентность государственных документов о получении образования с тем, чтобы они имели одинаковый вес и были признанными не только на всей территории страны, но и на международном уровне<sup>83</sup>.

В России за период с 2001 по 2005 гг. практически была создана принципиально новая контрольно-оценочная система с использованием инновационных возможностей теории педагогических измерений, техники и технологии массового тестирования для аттестации выпускников общеобразовательных учреждений.

ОСОКО в школьном образовании – это аттестация учащихся после девятого и одиннадцатого классов, включая единый государственный экзамен, а также аттестация школ; в высшем – общероссийские срезы уровня подготовленности студентов для аттестации и аккредитации вузов, функционирование внутривузовских систем менеджмента качества; привлечение работодателей для общественного признания уровня учреждений профессионального образования.

Ключевой проблемой повышения образовательного уровня в связи с вхождением России в Болонский процесс становится создание внутривузовских систем менеджмента качества образования. Обеспечение высокого уровня реализуемых образовательных программ и образовательных услуг зависит от качества деятельности образовательных организаций.

---

<sup>83</sup> Болотов В.А. ЕГЭ: равные условия, возрастающие возможности // Школьное обозрение. 2004. № 3.

Именно учебные учреждения организуют образовательный процесс, контролируют его качество, ведут отбор и переподготовку педагогических кадров, в полной мере отвечают за качество подготовленности обучающихся и выпускников.

Качество образовательной организации сегодня рассматривается через достижения в различных направлениях его деятельности: подготовку выпускников; уровень научных исследований; разработку учебных программ и пособий; наличие качественного состава профессорско-преподавательских кадров; взаимодействие с рынком труда и участие вуза в трудоустройстве и непрерывном образовании выпускников; развитие инфраструктуры вуза и т.д.

Определенный опыт использования современных методов управления качеством образования в вузах показывает, что уже сегодня в некоторых из них происходит расширение практики внедрения и сертификации систем управления качеством образования в соответствии с требованиями и рекомендациями российского стандарта по менеджменту качества (ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования<sup>84</sup>) и принципами Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management (TQM), *введение самооценки* образовательных достижений образовательными организациями в целях определения достоинств и недостатков в учебной, научной, административной, финансово-экономической и хозяйственной деятельности, создание стратегического партнерства с работодателями для обеспечения надежных связей учреждений высшего образования с «потребителями» их выпускников.

Каждая образовательная организация, стремящаяся закрепиться на рынке труда, должна разработать, документировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно повышая ее результативность в соответствии с требованиями нормативных документов и международных стандартов.

При разработке направлений построения общероссийской системы мониторинга качества образования необходимо учитывать, что, оценивая его, например, на уровне вуза или школы, нужно рассматривать весь комплекс вопросов, начиная от организации питания и досуга обучающихся и заканчивая учебно-методическим и кадровым обеспечением образовательного процесса. Эти проблемы стали актуальными не только

---

<sup>84</sup> ГОСТ Р 52614.2-2006. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в сфере образования: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15.12.2006 № 309-ст.

для профессионального образования, но и в системе регионального общего образования.

Если говорить о качестве образования в системе региона, то важно оценивать не только знания обучающихся, но и отношение различных потребителей образовательных услуг к достижениям выпускников.

Региональная система должна опираться на единую концептуальную основу контроля и оценки. Управление по принципу обратной связи требует преобразования информации о результатах контрольно-оценочной деятельности в образовательных организациях региона, ее структурирования и укрупнения, что возможно лишь в ситуации, когда педагогический контроль и оценка опираются на теорию педагогических измерений, квалиметрический мониторинг и независимость оценивания учебных достижений<sup>85</sup>.

Создание региональной системы объективной оценки общеобразовательной подготовки обучающихся предполагает использование современной технологии тестирования, разработку и использование контрольных измерительных материалов, надежной стандартизированной системы проведения контроля, программно-инструментальных средств, позволяющих осуществлять обработку результатов и их предъявление в информационные системы для различных пользователей. Все эти элементы отрабатываются в рамках эксперимента по введению единого государственного экзамена и имеются в региональных центрах обработки информации (РЦОИ).

Функции контроля качества регионального образования в перспективе должны выполнять общественно признанные контрольно-оценочные центры, не подчиняющиеся органам управления образования, задача которых состоит преимущественно в сборе образовательной информации, ее систематизации, анализе, обобщении, интерпретации и выработке управленческих решений.

В структуре региональных систем оценки качества образования должны быть и внутришкольные системы. Общий замысел школьной контрольно-оценочной системы состоит в создании совокупности методик, процедур, измерителей, программно-педагогических средств контроля и оценки образовательных достижений учащихся на всех ступенях школьного образования, а также в ее согласовании с внешней контрольно-оценочной системой.

---

<sup>85</sup> Ефремова Н.Ф. Современные тестовые технологии в образовании. М., 2003.

Таким образом, вся педагогическая система, с ее начальных звеньев, сегодня требует переориентации на решение основной задачи современного образования – подготовку людей, умеющих быстро и успешно адаптироваться в сложной обстановке и принимать верные решения в любых, даже самых неординарных ситуациях. Одной из приоритетных задач является развитие образования как открытой государственно-общественной системы на основе распределения ответственности между различными субъектами в области образовательной политики, обеспечения качества образования, а также его контроля и оценивания<sup>86</sup>.

### **3.3. Независимая оценка качества образования**

Планом мероприятий предусмотрены следующие мероприятия, касающиеся сферы образования:

- подготовка перечня дополнительной необходимой и достоверной информации о деятельности учреждений, оказывающих социальные услуги, с учетом отраслевой специфики работы, которая должна быть предоставлена гражданам – потребителям услуг;
- проведение пилотных проектов по внедрению порядка формирования независимой системы оценки качества работы государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих социальные услуги;
- разработка методических рекомендаций по проведению независимой оценки качества работы государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих социальные услуги, на основе результатов пилотных проектов;
- информационное сопровождение независимой оценки качества работы государственных (муниципальных) учреждений, оказывающих социальные услуги, в том числе размещение независимой оценки качества работы учреждений и результатах этой оценки на официальных сайтах органов власти и в СМИ;
- организация мероприятий (круглых столов, конференций) с участием общественных организаций для распространения лучших практик организации независимой оценки качества социальных услуг и выработки предложений по совершенствованию этой системы; обобщение опыта применения передовых технологий в оказании социальных услуг.

---

<sup>86</sup> Болотов В.А., Ефремова Н.Ф. Система оценки качества российского образования [Электронный ресурс]. – URL.: <http://www.den-za-dnem.ru/page.php?article=150> (дата обращения: 01.06.2019).

*Независимая система оценки качества образовательных организаций* включает в себя:

а) обеспечение полной, актуальной и достоверной информацией о порядке предоставления организацией социальных услуг, в том числе в электронной форме;

б) формирование результатов оценки качества работы организаций и рейтингов их деятельности<sup>87</sup>.

*Независимая оценка качества образования* – оценочная процедура, которая осуществляется в отношении деятельности образовательных организаций и реализуемых ими образовательных программ в целях определения соответствия предоставляемого образования:

- потребностям физических лиц – потребителей образовательных услуг (в том числе родителей несовершеннолетних, обучающихся по программам дошкольного, общего и дополнительного образования детей и иным программам, и совершеннолетних, обучающихся по соответствующим образовательным программам) в части оказания им содействия в выборе образовательной организации, образовательных программ, соответствующих индивидуальным возможностям обучающихся, а также определения уровня результатов освоения образовательных программ;

- потребностям юридических лиц (в том числе самой образовательной организации) в части определения качества реализации образовательных программ, необходимых корректировок этих программ по итогам экспертизы;

- учредителя, общественных объединений и др. в части составления рейтингов (рэнкингов), других оценочных процедур для последующей разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также на повышение качества реализуемых ими образовательных программ.

Независимая оценка качества образования осуществляется по инициативе юридических или физических лиц с привлечением к этой оценке организаций, имеющих опыт в данной деятельности и использующих валидный инструментарий для проведения оценочных процедур. Вместе с тем образовательная организация вправе выбрать сама те организации (общественные, общественно-профессиональные, автономные некоммерческие, негосударственные организации), которые будут содействовать получению ею независимой оценки деятельности.

---

<sup>87</sup> О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги: Постановление Правительства РФ от 30.03.2013 № 286.

Независимая оценка качества образования может осуществляться в форме рейтингов (рэнкингов), других оценочных процедур в отношении образовательных организаций всех видов, а также образовательных программ, в том числе с использованием методологии и результатов международных сопоставительных исследований в области образования

В мировой практике разработкой и реализацией процедур независимой оценки качества образования, в том числе рейтингов организаций, предоставляющих образовательные услуги, занимаются, как правило, независимые организации.

На уровне региона, муниципального образования также может быть востребована сравнительная оценка (рейтингование) школ (например, в разрезе отдельных категорий: гимназии, лицеи, школы с углубленным изучением ряда предметов).

Результаты оценки могут оказаться значимыми для широкого круга заинтересованных пользователей: родителей, руководства школ, органов управления образованием муниципального, регионального и федерального уровней.

Соответствующий рейтинг (или другие оценочные процедуры) может быть инициирован учредителем для последующего обсуждения параметров качества образования, соответствия запроса потребителей и предложений поставщиков на рынке образовательных услуг, места и роли продвинутых школ в развитии системы образования.

Инициатором проведения сравнительных оценочных процедур также могут выступать общественный совет при региональном (муниципальном) органе исполнительной власти, региональная общественная палата, общественные объединения.

Органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие управление в сфере образования, органы местного самоуправления могут инициировать проведение оценочных процедур с учетом перспективы их применения в интересах граждан.

Инициативу по проведению оценочных процедур, направленных на получение результатов, значимых для отдельных граждан, проявляют сами граждане при обращении с соответствующим заказом в организации (к экспертам), осуществляющие такие процедуры<sup>88</sup>.

*Объектом независимой оценки качества образования* могут быть:

- образовательные программы, реализуемые образовательными организациями;

---

<sup>88</sup> О Методических рекомендациях по внедрению независимой оценки качества образования (утв. Министерством образования и науки РФ 14.10.2013; Письмо Минобрнауки от 14.10.2013 № АП-1994/02).

- условия реализации образовательного процесса, сайты образовательных организаций и др.;
- результаты освоения обучающимися образовательных программ;
- деятельность органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих управление образованием, органов местного самоуправления в части организации текущего функционирования и развития образования.

*Участники независимой оценки. Образовательные организации:*

- обеспечивают сбор информации по показателям деятельности, подготовку публичных докладов и размещение их в открытом доступе на официальных электронных ресурсах образовательных организаций в информационно-коммуникационной сети Интернет;
- предоставляют в открытом доступе в сети Интернет отчет о результатах самообследования, а также информацию в соответствии с принципами открытости согласно действующему Федеральному закону;
- по результатам участия в процедурах независимой оценки качества образования разрабатывают, согласовывают с органами государственно-общественного управления образовательной организации и утверждают планы мероприятий по улучшению качества работы образовательных организаций;
- используют результаты независимой оценки качества образования для решения задач, отраженных в основной образовательной программе (программах) организации, а также с целью повышения эффективности деятельности, достижения результатов освоения образовательных программ, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов;
- обеспечивают открытость и доступ к всесторонней информации об осуществлении независимой оценки качества образования на всех ее этапах;
- могут принимать участие в общероссийских, международных сопоставительных мониторинговых исследованиях.

*Участники независимой оценки. Организации и отдельные эксперты, осуществляющие процедуры независимой оценки качества образования<sup>89</sup>:*

- формируют перечень показателей деятельности образовательных организаций, предлагаемых для оценки, предложения по периодичности, механизмам получения информации;

---

<sup>89</sup> О Методических рекомендациях по внедрению независимой оценки качества образования (утв. Министерством образования и науки РФ 14.10.2013; Письмо Минобрнауки от 14.10.2013 № АП-1994/02).

- разрабатывают порядок проведения оценочных процедур, контрольно-измерительные инструменты, методики и другие инструменты, с помощью которых организуется работа по проведению независимой оценки качества образования;
- анализируют полученные результаты оценочных процедур, по итогам анализа формируют рекомендации по дальнейшему развитию образовательных организаций, муниципальных и региональных образовательных систем;
- разрабатывают методологию и проводят рейтингование образовательных организаций, другие оценочные процедуры;
- проводят по заказу образовательных организаций экспертизу качества образования - систематический, независимый и документированный процесс, экспертная оценка качества работы образовательной организации, ее подразделения, реализуемых ею отдельных образовательных программ на основе представленных материалов и установление соответствия объекта исследования определенным и согласованным критериям оценки.

*Участники независимой оценки. Организации и отдельные эксперты, осуществляющие процедуры независимой оценки качества образования<sup>90</sup>:*

- участвуют в работе общественных советов для обсуждения общей стратегии развития независимой оценки качества в регионе, результатов оценочных процедур;
- участвуют в разработке или разрабатывают электронную среду для организации оценочных процедур с использованием с целью повышения эффективности и прозрачности этих процедур;
- участвуют (по согласованию) в процедурах государственной аккредитации образовательной деятельности;
- готовят аналитические справки, доклады о состоянии образования на основе проведенных оценочных процедур.

Организации и отдельные эксперты осуществляют свою деятельность в соответствии со сформированным заказом на проведение независимой оценки качества образования.

Особое внимание необходимо уделять обеспечению соответствия качества используемых инструментов оценки современным требованиям,

---

<sup>90</sup> О Методических рекомендациях по внедрению независимой оценки качества образования (утв. Министерством образования и науки РФ 14.10.2013; Письмо Минобрнауки от 14.10.2013 № АП-1994/02).



учитывая при разработке критериев разнообразие и разнонаправленность образовательных программ, реализуемых образовательными организациями.

К осуществлению независимой системы оценки качества работы образовательных организаций в установленном законодательством Российской Федерации порядке могут быть привлечены:

- некоммерческие организации, деятельность которых имеет социальную направленность и обеспечивается специалистами, имеющими соответствующий уровень квалификации;
- коммерческие рейтинговые агентства (при условии наличия в регионе (муниципалитете) достаточных финансовых ресурсов для проведения рейтингования образовательных организаций), имеющие опыт создания рейтингов организаций социальной сферы.

*Независимая оценка качества образования базируется на следующих принципах:*

- *независимость* системы оценивания от системы образования, включая органы управления образованием, образовательные учреждения, институты государственной оценки качества образования;
- *универсальность* оценки независимо от организационно-правовой формы образовательного учреждения, основного профиля обучения, масштабов образовательной организации, ее территориального размещения;
- *прозрачность* результатов и процедур оценки для «внешних» партнеров и социальных институтов, работников системы образования, учащихся, студентов, слушателей и других категорий граждан;
- *доверие* к результатам оценки со стороны внешних потребителей образовательных услуг, основанное на характеристиках независимости и прозрачности;
- *востребованность* результатов независимой оценки качества образования со стороны общества, государства. Самой системы образования;
- *эффективность*, выражающаяся в максимально возможной простоте процедур оценки при максимуме результата<sup>91</sup>.

Для достижения независимости оценки необходимо обеспечить ее проведение на основании критериев, методик, инструментов и процедур, разработанных внешними по отношению к системе образования субъек-

---

<sup>91</sup> Аккредитация в системе высшего образования: российский и зарубежный опыт. М.: Печатное слово, 2008. С. 73–77.

тами, заинтересованными в повышении качества образования и использовании результатов образования. Независимая оценка должна проводиться силами независимых субъектов (табл. 5)<sup>92</sup>.

Таблица 5

**Показатели и субъекты независимой оценки качества образования**

Показатель	Субъект независимой оценки
Соответствие условий, процессов, результатов профессионального образования ожиданиям и потребностям студентов и слушателей, оценка карьерной успешности	Ассоциации выпускников учреждений профессионального образования, органы студенческого самоуправления – некоммерческие организации студентов и/или выпускников, действующие в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в форме общественной организации (объединения), фонда, некоммерческого партнерства или автономной некоммерческой организации)
Международная конкурентоспособность (для вузов)	Организации, публикующие общепризнанные международные рейтинги: Академический рейтинг университетов мира (Academic Ranking of World Universities (ARWU), «Шанхайский рейтинг»), рейтинг журнала Times Higher Education
Гуманизация и доступность профессионального образования	Некоммерческие организации в соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», представляющие интересы групп лиц с ограниченными возможностями здоровья или иных особых категорий лиц (в частности мигрантов)
Соответствие результатов обучения актуальным требованиям экономической деятельности	Объединение работодателей (на основании постановления Правительства РФ от 24.12.2008 № 1015 «Об утверждении Правил участия объединений работодателей в разработке и реализации государственной политики в области профессионального образования»). Экономические субъекты, внесенные в реестр, предусмотренный п. 8 ч. 1 ст. 23 Федерального закона от 26. июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (хозяйствующие субъекты за исключением финансовых организаций, имеющие долю на рынке определенного товара в размере более чем

<sup>92</sup> Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь. М.: Издательский центр «Академия». С. 86.

Показатель	Субъект независимой оценки
	<p>35% или занимающие доминирующее положение на рынке определенного товара).</p> <p>Экономические субъекты, созданные на основании указов Президента РФ и постановлений Правительства РФ.</p> <p>Организации, созданные в соответствии с Федеральным законом от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».</p> <p>Общественно-профессиональные некоммерческие организации, созданные в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».</p>
Соответствие направлений и результатов профессионального образования стратегиям и программам социально-экономического развития национального, макрорегионального, регионального и муниципального масштаба	Органы государственного управления и местного самоуправления, на которые возложены полномочия за разработку и реализацию соответствующих стратегий и программ

Система показателей и измерителей образовательного мониторинга должна представлять собой адекватную информационную модель сферы общего образования в регионе, позволяющую решать не только актуальные задачи управления, но и широкий круг задач, которые могут возникнуть только в перспективе. Показатели мониторинга различны для субъектов мониторинга. По периодичности сбора данных следует разделять ежегодно собираемую информацию (для стабильных, медленно изменяющихся данных, используемых при стратегическом планировании и контроле исполнения решений) и ежемесячную отчетность (для динамичных показателей, используемых при оперативном управлении и контроле)<sup>93</sup>.

<sup>93</sup> Гридина Л.В. Показатели для оценки эффективности управления /// Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 6. С. 90–94.

*К качественным показателям относятся:*

- объективность – полученные результаты должны отражать реальное состояние дел, а личностный фактор должен быть минимизирован;
- точность – погрешности измерений должны быть такими, чтобы гарантировать значения истинных показателей с приемлемой точностью;
- полноту – источники информации должны покрывать возможное поле получения результатов или корректно репрезентировать его;
- достаточность – объем информации должен соответствовать потребностям руководителя и быть достаточным для принятия решения;
- систематизированность (структурированность) – информация, полученная из различных источников относительно одного объекта, должна быть структурирована и систематизирована с учетом качества источников информации и информационных запросов руководителей;
- оптимальность обобщения – информация должна соответствовать тому уровню задач, который решает орган управления;
- оперативность (своевременность) – как качество самой информации; информация должна носить в большей степени управленческую, а не историческую ценность, то есть соответствовать темпам развития;
- доступность – этот показатель можно понимать двояко. С одной стороны, это доступность в смысле возможности и реальности получения (возможен вариант, когда руководитель знает о наличии той или иной информации, но в силу различных причин не может ее получить). Второе понимание доступности связано с формой предоставления информации руководителю, когда достаточная и качественная информация поступает в такой форме, что становится непригодной для принятия решения (например, многостраничный отчет или графическая информация).

Независимая оценка качества образования может проходить в следующих форматах:

- *сертификация квалификации* – оценка и подтверждение соответствия выпускника образовательного учреждения установленным требованиям (в наибольшей степени распространена оценка соответствия квалификации выпускников учреждений профессионального образования требованиям профессиональных стандартов);
- *аккредитация образовательных учреждений и программ* в части оценки и подтверждение соответствия разработанным субъектом независимой оценки критериям условий, процедур и программ обучения;
- *составление и опубликование рейтингов* образовательных учреждений, программ, кафедр и т.д. на основании открытых критериев.

К 2020 г. в Российской Федерации может быть создана полномасштабная система независимой оценки на всех уровнях образования.

Таким образом, специфика непрерывного образования состоит в том, что оно должно оплачиваться либо организациями, заинтересованными в повышении квалификации своих работников, либо самими людьми, участвующими в программах непрерывного образования. Становление в России современной системы непрерывного образования должно обеспечить решение широкого круга социальных и экономических проблем. Мониторинг должен описывать состояние непрерывного образования с точки зрения его соответствия целям и задачам государства и региона.

#### **3.4. Метод самооценки как инструмент оценки качества непрерывного образования**

Успешная работа любой организации в современных условиях неосуществима без постоянного совершенствования ее деятельности, нацеленной на повышение удовлетворенности потребителей. В то же время совершенствование невозможно без периодического анализа достигнутого состояния, а также определения приоритетов развития. Опираясь на результаты такого анализа – самооценки, – можно наметить и реализовать дальнейшие шаги на пути к улучшениям.

ГОСТ Р ИСО 9004-2001<sup>94</sup> определяет *самооценку* как «*всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества*»<sup>95</sup>. Несмотря на наличие определения, отраженного в стандарте, до сих пор нет единого мнения в трактовке сущности самооценки, механизма реализации, а также реакции организации на ее результаты. В современной практике менеджмента качества можно выделить следующие подходы, рассматривающие самооценку как:

- сопоставительный анализ по сравнению с лучшими организациями, с какой-либо моделью или эталоном. Данному подходу присущи трудности выбора модели (как правило, выбирают, исходя из целей

---

<sup>94</sup> ГОСТ Р 52614.2-2006. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в сфере образования: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15.12.2006 № 309-ст.

<sup>95</sup> ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. С. 10.

оценки), а также некоторая неопределенность использования результатов самооценки<sup>96</sup>;

- необходимый инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества (национальных, региональных, международных, отраслевых)<sup>97</sup>, применение которого обусловлено требованиями к участникам. Данный подход очень распространен, однако он существенно сужает роль самооценки в процессе улучшения деятельности организации;

- метод диагностики состояния организации и перспектив ее дальнейшего развития<sup>98</sup>. С точки зрения сторонников данного подхода, самооценка необходима для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации, возможностей, а также угроз, препятствующих их реализации. Но необходимо отметить определенную ограниченность данного подхода. Диагностика проводится на основе сравнения реальных показателей с плановыми либо с уровнем, достигнутым за прошлые периоды времени. Таким образом, организация как бы констатирует произошедшие изменения, не сопоставляя свою позицию с условиями внешней среды;

- один из этапов совершенствования деятельности организации<sup>99</sup>. Этот наиболее комплексный и обобщающий подход не противоречит ни одному из перечисленных и включает их как неотъемлемые составные части.

В ГОСТ Р ИСО 9004-2001 определено, что *цель самооценки заключается в предоставлении организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности*<sup>100</sup>.

---

<sup>96</sup> Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. С. 45; Галеев В.И., Дворук Т.Ю. Самооценка – метод совершенствования системы менеджмента качества // Сертификация. 2002. № 1. С. 20.

<sup>97</sup> Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премии Правительства РФ в области качества 2004 года. Рекомендации для организаций-участников 2004 г. М.: ВНИИС, 2004. С. 5.

<sup>98</sup> Конти Т. Самооценка в организациях. М.: РИА «Стандарты и качество», 1999. С. 15.

<sup>99</sup> ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. С. 10.

<sup>100</sup> ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. С. 11.

Важнейшими *преимуществами применения самооценки* является:

- всесторонняя оценка всей организации; оценка, основанная на фактах, а не на впечатлениях;
- способ объединения всех существующих инициатив; внедрение различных инициатив персонала в повседневную деятельность организации;
- способ выявления лучшего примера в организации; появление возможности распространения лучшего опыта внутри организации, признания достижений отдельных работников и подразделений;
- способ сравнения себя с другими организациями;
- инструмент, который может быть использован на всех уровнях организации; способ включения всех сотрудников; обеспечение взаимопонимания;
- обучение применению всеобщего управления качеством;
- обеспечение достижения реального успеха, а не просто выполнение действий; использование полученных результатов для совершенствования деятельности организации
- структурированный подход к улучшению работы организации;
- способ осознания сильных и слабых сторон; обеспечивает мотивацию для дальнейшего совершенствования; помогает развить бизнес-план и расставить приоритеты;
- способ сосредоточения на постоянном совершенствовании;
- использование комплекса критериев оценки, широко распространенных в других странах.

*Ключевыми моментами самооценки* являются:

- необходимость четко представлять, для чего проводится самооценка в организации;
- составление плана проведения самооценки, который подходит данной организации;
- подключение к процессу самооценки всех сотрудников;
- уверенность руководителей организации в том, что результаты самооценки сообщаются всем сотрудникам;
- уверенность менеджеров в том, что организация будет работать с результатами, и помнить, что это САМО-оценка, т.е. участвуют все.

*Метод самооценки* можно использовать в различных моделях непрерывного улучшения. Наиболее распространенная модель для этого особого метода – это модель премии качества. Данная модель, которая в различных вариантах – ЕПК, РПК, НПКМБ (Европейская Премия Качества,

Российская Премия Качества, Национальная Премия Качества Малькольма Болдриджа) и пр. – используется более чем в 60 странах мира для проведения конкурса Национальной премии качества.

Следовательно, при использовании этих премий в области качества процесс самооценки помогает организации проводить сравнение собственной организации с критериями конкретной модели. Это замечательная возможность, поскольку большинство программ премии качества в мире определяют аналогичные для всех критерии. Таким образом, существует возможность для организаций, которые оценивают организацию своей деятельности в одной части света, сравнить себя с организациями в других странах.

Когда процесс самооценки следует за моделью премии качества, это позволяет организации четко понять свои сильные стороны и стороны, нуждающиеся в усовершенствовании в соответствии с девятью критериями. Каждый из девяти критериев содержит набор вопросов, на которые компания старается ответить. Есть также более общие вопросы, на которые можно ответить с помощью самооценки и которые могут быть причиной для того, чтобы начать весь процесс:

- каковы цели, стратегия и наиболее существенные факторы успеха организации в настоящее время и в будущем?
- каковы меры, которые предпринимает организация, чтобы оценить результаты своей работы? Каким образом их можно сопоставить с мерами, предпринимаемыми конкурентами или наиболее успешными организациями мира?
- как деятельность и рабочий процесс в организации связаны с достигнутыми результатами?
- до какой степени различные виды деятельности организации и обнаруженные результаты распределяются по отделам организации и по ее уровням?
- до какой степени персонал и менеджеры организации активно вовлечены в оценку и усовершенствование работы организации?
- до какой степени персоналу выделяется время для размышлений и оценки того, что они делают?
- до какой степени мы отдаем себе отчет в том, насколько различные партнеры, с которыми мы имеем дело (сотрудники, потребители, поставщики, власти и пр.) чувствуют себя удовлетворенными тем, как работают взаимоотношения?

В целом «самооценка» означает систематический ответ на вопросы, поставленные в модели, с тем, чтобы определить, что же в действитель-



ности делает организация, и каковы достигнутые результаты. Информация, выявленная в процессе самооценки, представляет собой неопределенный вклад в стратегическое и оперативное планирование и позволяет руководству организации создавать стратегию делового совершенствования, сосредоточенную на тех приоритетах, которые оказывают наибольшее воздействие на ценность их акций.

Причины для проведения самооценки в организациях исследовались Европейским центром управления всесторонним качеством (ЕЦУВК) в Великобритании. Было выявлено, что наиболее важной причиной для организаций, побуждающей их начать самооценку, является необходимость получить стимул для продолжительного совершенствования. Столь же высокий уровень важности был присвоен причине «определить области совершенствования работы организации».

Очень немногие респонденты сочли, что участие в конкурсе или завоевание национальной или международной премии качества является очень важной причиной для проведения самооценки.

Большинство пользователей метода самооценки считали, что рост понимания необходимости TQM в организации является важной причиной для того, чтобы приступить к самооценке, вместе с ростом обязательств линейного менеджмента по отношению к TQM. Организации, использующие модель Европейской премии качества для самооценки, обнаружили результаты от приобретенного опыта в ряде преимуществ, в частности (ЕФУК):

- обеспечивает высоко структурированный, основанный на фактах метод распознавания и оценки сильных сторон организации и тех областей, которые нуждаются в совершенствовании, а также к периодическому изменению степени прогресса;
- дает людям представление о фундаментальных концепциях и рамках управления и совершенствования организации, а также о том, как это соотносится с их обязанностями;
- объединяет различные инициативы по совершенствованию в конкретные операции;
- облегчает сравнение с другими организациями аналогичной или иной природы, используя набор критериев, широко распространенных в Европе, а также распознавая и разрешая делиться «положительной практикой» со всеми организациями.

Существует несколько способов провести самооценку в организации. Самооценка не должна быть жесткой системой действий. Она разработана как простой диагностический прием, который служит для того,

чтобы поддержать и дополнить собственные усилия и стратегию организации, направленные на ее деловое усовершенствование.

На способ, которым организация пользуется для проведения работы по самооценке, влияют различные факторы, например:

- размер и ресурсы организации;
- культура организации;
- предполагаемая заранее роль самооценки в работе организации;
- прогресс, достигнутый в деле самооценки.

Различные методы, которые могут быть выбраны для проведения самооценки, не являются полностью независимыми, можно пользоваться их сочетанием. Многое зависит от целей компании.

В процедуре самооценки могут быть использованы следующие общие методы:

*Имитация участия в конкурсе.* Этот метод аналогичен процессу участия в конкурсе на получение премии качества, за тем только исключением, что отчет представляется для внутреннего пользования. Процесс самооценки состоит из двух этапов. Первый: ответы на вопросы модели представляют описание текущего положения дел в компании. Второй: проводится анализ каждого критерия, для того чтобы определить сильные стороны компании и области для усовершенствования. Это самый всеобъемлющий и точный метод, однако, он требует значительных ресурсов.

*Привлечение коллег.* Этот метод имеет много сходства с традиционным аудитом. Он сочетает экстенсивную вовлеченность изнутри оцениваемого подразделения при участии проинструктированных экспертов из числа менеджеров, не входящих в подразделение. Их роль заключается в том, чтобы помочь подразделению увидеть себя объективно, и не произвольно. Кроме того, они не призваны судить, советовать или консультировать, а только оценить подразделение.

Поскольку экспертами являются менеджеры организации, это придает их оценке достаточную авторитетность и достоверность. В то же время недостаток этого метода заключается в том, что он придает большое значение все той же авторитетности и достоверности оценки внешних менеджеров и требует, чтобы они действовали профессионально, не используя в своей оценке политические соображения. Кроме того, не так легко удержаться от дачи советов подразделению после проведения оценки, поскольку менеджеры-эксперты работают в данной организации.

*Проформа.* Этот метод позволяет компании собрать доказательства своей деятельности и результатов в форму, специально разработанную

для каждого критерия. Обычно готовится по одной проформе для каждой части критерия, что в сумме составляет 33 страницы. Поэтому, например, каждая форма будет включать в себя:

- определение данного критерия;
- различные вопросы, на которые нужно ответить (оставляется место для ответов на вопросы);
- раздел, где по каждому критерию перечисляются сильные стороны, и раздел, где перечисляются области для усовершенствования;
- раздел, где описываются доказательства того, что утверждается.

Данный метод наиболее популярен как среди организаций, впервые осуществляющих попытку самооценки, так и средних организаций. Он прост, быстро проводится и позволяет организации достичь высокой точности оценки. Кроме того, при сборе и анализе данных происходит объединение персонала в перекрестно-функциональные рабочие команды. Он также предоставляет данные, достаточные для создания базиса для усовершенствования. Метод проформы чаще всего используется в комбинации с другими методами самооценки.

*Метод семинара.* Это метод, который осуществляет руководство после предварительного инструктажа. Менеджеры отвечают за сбор данных в пределах своих подразделений и представляют их равным по рангу менеджерам из соревнующегося подразделения. Во время работы по этому методу команда руководства достигает согласованности в подсчете очков, после чего составляется список сильных сторон и областей усовершенствования. Этот метод похож на метод проформы и, в целом, дает те же результаты. Из-за того, что в него не включается объективное градирование третьей стороной, не исключается вероятность наличия «розовых очков» у руководства. Этот метод требует много времени и верности взятым на себя обязательствам со стороны руководства. Однако, он укрепляет философскую базу, которая заключается в том, что все руководство должно быть вовлечено в процесс самооценки организации.

*Опросник.* Это простейший метод самооценки, в котором используется опросник, построенный по элементарному принципу «да/нет», основанный на критериях, одной из моделей премии качества. Организации часто предпочитают начинать именно с этого метода, с целью «информировать через участие» персонал о проводящемся процессе оценки деятельности. Это способ, с помощью которого организация распространяет новость о том, что начинается процесс оценки и усовершенствования, и важно сначала услышать более общую точку зрения. Вопросы ка-

саются информированности персонала в отношении целей, планов, потребностей и пр. Успех этого метода зависит от умения составить опросник и, конечно, от того, какие были сделаны усилия, чтобы довести полученные результаты до сведения всех работающих в организации. Однако этому методу не хватает тщательности и точности, и в качестве проводника, ведущего к определению областей для усовершенствования или планирования действий, он не так надежен.

*Матричная таблица.* Этот метод предполагает использование специфических для компании достижений, или матрицу зрелости, составленную на основе модели делового совершенства. Обычно матрица состоит из серии утверждений о достижениях, расположенных снизу вверх по шкале от 1 до 10. Уровни достижений, или зрелости, представлены как возрастающая шкала утверждений или единиц деятельности, или методов, которые в организации следуют каждому критерию модели. В связи с тем, что понятие зрелости в российских организациях значительно шире, чем в европейских, к каждому критерию были добавлены три дополнительных уровня (подкритерия).

Эта матричная таблица помогает менеджерам понять конкретный смысл каждого шага или уровня зрелости, которого организация могла достичь в соответствии с каждым критерием. Кроме того, матричная таблица помогает команде руководства понять, насколько позиция каждого из них была похожа или отличалась от позиций других. Когда по каждому критерию собраны результаты, можно сделать выводы:

- выяснить среднюю величину по каждому критерию (на каком уровне они находятся?);
- оценить разброс в ответах, поскольку руководству нужно будет знать, насколько похоже или же по-разному они видят свою организацию (оценивают ли они данный критерий аналогично или с очень разных точек зрения);
- понять, какие критерии определены как сильнейшие, а какие слабейшие.

Команда руководства может использовать матрицу для анализа на любом уровне в пределах организации. Однако этот метод отличается низкой степенью точности, и не предполагает возможность внешней оценки пройденных этапов.

В целом, выбор метода зависит от имеющихся ресурсов и целей, с которыми организация предпринимает процедуру самооценки. Например, если организация намеревается участвовать в конкурсе, у нее нет другого выбора, кроме как провести самооценку методом имитации. Если организация хотела бы провести «быструю» оценку или довести до сведения

персонала идею модели, тогда это может быть опросник, матрица или метод семинара. Однако все эти методы не обеспечивают размаха и глубины информации, которые можно получить методами имитации конкурса, проформы или вовлеченности. Лучше всего комбинировать методы, начиная от простейших, стандартизованных методов, и затем определяя единственный, самый лучший для конкретной организации.

Данные методы могут использоваться для проведения самооценки, как в производственных, так и в сервисных организациях. Однако совершенствование качества на основе метода самооценки в образовательной организации будет обладать рядом особенностей из-за специфики предоставляемых образовательных услуг.

Каким бы ни был выбранный метод проведения самооценки, основы эффективного выполнения поставленной задачи остаются для всех одинаковыми:

- поддержка и вовлеченность в работу высшего руководства;
- четкий, ясный план действий;
- люди с нужными навыками и ресурсы для осуществления задачи, что формирует команды;
- все сотрудники понимают, что происходит.
- Без активной вовлеченности команды руководства самооценка превратится в формальную процедуру, а результатом будет еще один документ, который положат на полку «пылиться». Высшее руководство организации должно понимать, что самооценка – это применяемый изнутри диагностический метод.

*Ответственность руководства.* Один из заместителей руководителя организации назначается руководителем проекта, ответственным за ход процесса самооценки. В большинстве вузов руководителем проекта назначается менеджер по качеству. Планируя программу самооценки, команда руководства должна учесть ряд моментов:

- охват (в каких подразделениях организации будет проводиться самооценка);
- график проведения самооценки;
- основные критерии;
- команды для сбора и анализа данных;
- план обучения персонала;
- план общения и обсуждения.

Команда руководства организации должна одобрить формирование команд, в задачу которых входит сбор данных и анализ отчета о проведенной самооценке. Практически все сотрудники организации так или иначе будут вносить свой вклад в работу каждой команды.



Решение о том, в каких подразделениях организации будет проводиться самооценка, зависит от многих факторов. В частности, достаточно ли в организации ресурсов для проведения самооценки во всей организации, или же их хватит только на одно подразделение (один факультет, одна кафедра и т.д.).

*План проведения самооценки.* Когда определен объем работы, необходимо составить план-график мероприятий. При этом, важным фактором является количество участников самооценки.

В табл. 6 наглядно представлена последовательность шагов процесса самооценки, занимающего девять недель. Каждое из действий должно иметь общие цели, задачи, срок выполнения, ресурсы, количество вовлеченных людей и т.д.

*Информирование.* Очень важно, чтобы вся информация по проведению самооценки была открытой, прозрачной и доступной всем сотрудникам организации. Одним из источников информации являются проектные группы и ответственные за критерии. Другим источником служит спланировано общение между сотрудниками: собрания, совещания в подразделениях, сайт, приказы и распоряжения руководства организации и пр. Одним из самых больших рисков во время проведения самооценки является то, что цели и результаты могут так и остаться доступными лишь определенному числу сотрудников. В ряде образовательных организаций, которые проводили самооценку, отчет о самооценке выставлялся на сайт и был доступен каждому.

*Ответственные за критерии.* Основная роль ответственных за критерии заключается в организации работы группы по сбору данных, чтобы обеспечить сбор фактов, касающихся их критериев и связать все эти факты воедино. Ответственные за критерии не обязательно должны быть экспертами по этим критериям, но очень важно, чтобы они были специалистами в конкретной области деятельности организации. Как правило, ответственные за критерии проходят обучение по организации самооценки. Обучение проводит консультант (внутренний или внешний) в течение одного-двух дней. Ответственные за критерии обязаны документировать все данные. Благодаря документации, возможность использовать полученные результаты в проектах улучшения значительно повышается. Простая проформа может стать большим подспорьем во время сбора данных. Структура и объем документации должны быть определены заранее.

Пример стандартной формы для составляющей критерия представлен в таблице 7.

## Стандартная проформа для составляющей критерия

Составляющая критерия		Данные	
Участники			
Сильные стороны		Доказательство	
Области для улучшения			
%	%	%	

Каждый из ответственных за критерии может нести ответственность за один и более критериев. Ответственные имеют в своем распоряжении команду для сбора данных, состоящую из 5–6 человек. Эта команда несет ответственность за сбор данных и за написание отчета по критерию. Каждую команду необходимо проинструктировать, как в отношении значения критериев, так и в отношении метода сбора данных. Инструктаж занимает один день.

Для сбора данных необходимо предпринять следующие шаги:

- определить, кто и какие данные собирает;
- определить источники информации;
- выбрать метод сбора данных (интервью, просмотр документов и т.д.);
- собрать данные;
- структурировать и проанализировать собранные данные.

Сбор данных основывается на групповой работе – это очень эффективный способ собрать много данных за относительно короткий срок. Групповая работа сочетается с индивидуальными интервью. Эти интервью могут охватывать ряд видов деятельности организации, которые недостаточно хорошо известны членам группы. Сбор данных – это скрупулезный процесс, который должен быть выполнен очень тщательно. Цель сбора данных – обнаружить, какие процессы выполняются, что является результатом деятельности организации. Процесс сбора данных завершается обсуждением в группе, в результате которого участники должны прийти к согласию, что все необходимые данные действительно собраны.

*Анализ данных и составление отчета.* Когда данные собраны, команда аналитиков должна проанализировать информацию. Достаточно сложно определить, какая информация должна быть включена в отчет. В этом случае применяется метод консенсуса. *Метод консенсуса* – это



метод, который широко применяется в процессах принятия решений в рамках проведения самооценки. Данный метод, в отличие от других методов принятия решений, требует, чтобы все присутствующие на совещании сотрудники могли прийти к единому мнению, или достигнуть «консенсуса». То есть, каждый из присутствующих должен высказать свое мнение в отношении конкретного вопроса. Этот метод – один из самых сложных в принятии решений и содержит в себе определенный риск. Например, в процессе обсуждения может случиться такое, что команды попытаются найти довольно простое или удобное решение, которое устраивает всех присутствующих (люди уступают мнению большинства). Или, наоборот, команды раскалываются по причине анархии, когда определенные члены команды отказываются менять свое мнение. Вот примеры случаев, когда используется процесс достижения консенсуса:

- планирование работы по самооценке;
- дискуссии в группах по критериям;
- определение целостной картины организации;
- решение по ключевым сильным сторонам и областям для улучшения, которые необходимо расставить по приоритетам;
- планирование и осуществление действий по улучшению.

Группа, которая решит применить метод консенсуса и достичь консенсуса, должна состоять не менее чем из трех и не более чем из 10–12 человек. Всем участникам следует быть хорошо проинформированными в отношении задач группы и предмета обсуждения. Ответственность за правильно организованное совещание лежит на руководителе (ответственном за критерий).

Качество результатов, которые войдут в отчет, зависит чаще всего от двух факторов: во-первых, от способа, выбранного для проведения самооценки, и, во-вторых, от того, как проводилась совместная работа ответственных за критерии и их команд. Второй фактор наиболее важен, потому что через сбор информации в различных подразделениях организации и через вовлечение в работу персонала различных специальностей, должностных уровней можно получить наиболее реалистичную картину состояния дел в организации.

Таким образом, очевидно, что при выборе информации, которую следует включить в отчет, необходимо отбирать только факты. В каждый раздел отчета должны быть включены графики и свидетельства. Отчет структурируется таким образом:

- краткое введение в историю организации или подразделения (2–4 страницы);

- отдельный раздел для каждого критерия (от 4 до 10 страниц);
- заключение ответственных за критерии;
- заключение по достигнутым результатам.

Важно, чтобы отчет был написан простым языком, чтобы те, кто будет читать этот документ, могли понять его и работать с тем, что в нем представлено.

*Анализ отчета о проведенной самооценке.* После составления и оформления отчета, необходимо провести анализ результатов, который проводится в следующей последовательности:

*Шаг 1: проанализировать каждый критерий в разделе «Возможности»:*

- а) по степени совершенства метода;
- б) по степени развертывания метода в пределах организации.

Анализ критериев раздела «Возможности» по степени их совершенства можно проводить по целому ряду пунктов, в том числе: каковы приведенные доказательства, как этот процесс или деятельность влияет на бизнес, насколько встроена эта деятельность в нормальную деловую активность и пр. Анализ определяется в соответствии с диапазоном ответов от 0 до 100% (табл. 8):

- по степени совершенства подхода;
- по степени полноты подхода в пределах организации.

Таблица 8

#### Анализ критериев по степени их совершенства

0%	отдельные свидетельства или не имеющие ценности дополнения
25%	обоснованные свидетельства систематического подхода, подлежащего периодическому пересмотру ряд областей внедрен в рабочие процессы
50%	неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода, основанного на предотвращении ошибок подлежат регулярному пересмотру в отношении деловой эффективности интегрированы в рабочие процессы и планирование
75%	неоспоримые доказательства обоснованности систематического применения методов, основанных на предупреждении ошибок четкие доказательства усовершенствования бизнеса с помощью циклов анализа хорошее интегрирование метода в рабочие операции и планирование

100%	неоспоримые доказательства обоснованности, систематического применения подхода, основанного на предупреждении неоспоримые доказательства совершенствования деятельности с помощью циклов анализа метод, полностью интегрированный в имеющиеся рабочие процессы подразделения/организация, может служить базовой моделью для других организаций
------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Анализируя критерии с точки зрения того, насколько действие, процесс или задача выполняются или присутствуют в других подразделениях организации важно принять во внимание следующий анализ (табл. 9).

Таблица 9

#### Анализ критериев по качеству процессов

0%	результаты обнаружены только в нескольких областях
25%	результаты обнаружены примерно в 0,25% всех соответствующих областей и действий
50%	результаты обнаружены примерно в половине соответствующих подразделений и уровней организации
75%	результаты обнаружены в большинстве областей и соответствующих подразделениях
100%	результаты обнаружены во всех областях организации

*Шаг 2: провести анализ каждого критерия в разделе «Результаты»:*

- а) по степени достижения результатов;
- б) по полноте охвата направления.

Анализируя критерий результатов по степени их достижения важно проводить различия между тем, что носит характер единичного рассказа и фактом (так же как и в разделе «Возможности»). С критериями в разделе «Результаты» существуют следующие крайности: с одной стороны, результаты, представленные только в единичном виде; с другой – представленные результаты отражают позитивные тенденции за ряд лет в сравнении с внутренней и внешней средой организации (табл. 10).

Анализируя критерии результатов по полноте охвата, т.е. по степени, в которой они представлены в других подразделениях организации, важно принимать во внимание следующее (табл. 11).

## Анализ критериев в разделе «Результаты»

0%	отдельные результаты
25%	результаты отражают позитивные тенденции. Ряд положительных сравнений с собственными целями
50%	результаты отражают позитивные тенденции за три года. В дополнение: сравнения с собственными целями в ряде областей
75%	то же, что и в предыдущем пункте, плюс результаты отражают положительное сравнение с внешними организациями, и можно определить, что результаты являются результатом используемых подходов
100%	то же, что и выше, плюс результаты показывают, что организация находится в лидирующей позиции, и такое положение стабильно

## Анализ критериев раздела «Результаты» по полноте охвата

0%	результаты относятся также к нескольким существенным областям и действиям
25%	результаты относятся к ряду существенных областей и действий
50%	результаты относятся ко многим существенным областям и действиям
75%	результаты относятся к большинству существенных областей и действий
100%	результаты относятся ко всем существенным областям деятельности организации

*Подсчет баллов в отчете по самооценке внешними экспертами посредством визита на место.* Отчет по проведенной самооценке можно оценивать при помощи присвоения баллов. В этом случае эксперт не только оценивает отчет и выражает словами свое мнение, но и также подсчитывает баллы по всем составляющим критериев, представленным в отчете и заносит численные результаты в специальную форму. При оценке отчета эксперты, прежде всего, смотрят на информацию, содержащую конкретные доказательства различных видов деятельности организации, не обращая внимания на единичные замечания. Закончив подсчет баллов, эксперт составляет заключение по соответствующей форме и представляет его руководству организации.

На совещании по обмену информацией команда экспертов делает заключение по отчету, четко указывая, какие сильные стороны они видят, и какие замечены области для усовершенствования. Список сильных сторон организации и областей усовершенствования является важным для организации информационным документом, поступившим по принципу обратной связи, и служит стартом для расстановки приоритетов для последующей работы по усовершенствованию.

*Обсуждение результатов и планирование дальнейших шагов.* После преодоления всех трудностей, связанных с процессом самооценки, и тщательного анализа результатов важно не останавливаться на достигнутом и двигаться дальше. На этой стадии совершенно необходимо для самооценки и команды руководства составить план использования результатов самооценки, после чего обсудить его со всеми сотрудниками организации. Необходимо, чтобы начался новый процесс по осуществлению того, что должно быть сделано.

Однако из-за сложности процесса самооценки, из-за того, что сбор данных и процесс анализа отнимает много времени, всегда существует риск, что процесс на этом остановится, а результаты проведенной работы будут отложены.

В связи с тем, что документ по самооценке чрезвычайно обширен и в отчет могут быть включены сотни областей для усовершенствования, необходимо составить новый план и начать *новый процесс – процесс улучшения*, который ответит на следующие вопросы:

- какие области для усовершенствования наиболее важны, чтобы с них начать?
- как следует выбрать наиболее важные области для усовершенствования?
- каковы сроки проведения усовершенствования?
- каковы бюджет и ресурсы, необходимые для того, чтобы помочь провести усовершенствование?
- каким образом выделить время, необходимое для работы по усовершенствованию?

Таким образом, далее следуют два параллельных процесса. Процесс общения с персоналом и процесс расстановки приоритетов, которые осуществляются группой руководства.

Чтобы процесс общения имел успех, необходимо обсудить результаты самооценки со всеми сотрудниками организации: цели самооценки, процесс сбора данных, работа команды по сбору данных, конкретные результаты анализа (сильные стороны и области для усовершенствования).

Полученные результаты можно обсудить в небольших группах или подразделениях. Подобное общение и обсуждение предположительно должно ограничить неверное истолкование или неверное понимание всего происходящего среди персонала, внести вклад в получение дополнительных данных и увеличить потенциальное участие в предстоящей работе по усовершенствованию. Ключевой момент здесь заключается в том, чтобы вовлечь персонал в работу над проектами по усовершенствованию в приоритетных областях.

*Расстановка приоритетов в областях для усовершенствования.* Одновременно с процессом общения группе руководства необходимо руководить процессом расстановки приоритетов. Руководство должно выбрать метод определения приоритетов, с которым согласится каждый участник. Один из методов здесь – это делать шаги в определенной последовательности, чтобы выбрать те области усовершенствования, которые будут приоритетными.

*Шаг 1. Выбор ключевых целей.* Большинство организаций имеют цели, или стратегии, которые делают успешным их деятельность, и эти цели могут быть использованы, чтобы направить процесс расстановки приоритетов. Если у организации нет четко определенных целей, стратегий или факторов, влияющих на их успех, то в этом случае для организации важно выделить время, чтобы определить их, например:

- идея или миссия организации;
- основные стратегии и планы;
- ключевые цели, поддающиеся измерению;
- критические факторы успеха.

Команда руководства может выбрать из многочисленных факторов, которые она определила в качестве ведущих к успеху, например:

- лидировать на рынке в данном регионе;
- оказывать великолепные услуги с помощью удовлетворенного персонала;
- предлагать продукцию высочайшего качества и новизны.

*Шаг 2. Определение тех областей для усовершенствования, которые способствуют достижению определенных целей.* После того как команда руководства определится с ключевыми стратегиями или целями, начинается процесс выбора областей для улучшения. Команда руководства может разделиться на 3-4 маленькие группы, и каждая группа сосредоточится на одной стратегической области, например, «лидировать на рынке». Затем каждая группа должна выбрать те области для усовершенствования, которые с наибольшей вероятностью будут способствовать

достижению этой цели. После того как каждая группа получила возможность пересмотреть все области усовершенствования по отношению к цели, им следует определить примерно 5-10 областей для усовершенствования, которые они рекомендуют другим группам. Как только каждая группа представила свои области для усовершенствования и обосновала свой выбор перед остальными, образуются приблизительно от 15 до 30 областей усовершенствования для дальнейшей оценки.

*Шаг 3. Последующий анализ и расстановка приоритетов среди областей для усовершенствования.* Необходимо оценить выбранные области для усовершенствования, посмотреть, как они связаны друг с другом, что потребуется, чтобы улучшение заработало. Существует ряд способов для оценки качества каждой из областей для улучшения. Например, каждая такая область может быть проанализирована в соответствии с:

- временем – сколько потребуется времени, чтобы провести такое усовершенствование (потребуется много времени – потребуется мало времени);
- бюджетом – сколько нужно вложить денег (уже включены в бюджет необходимо одобрение руководства);
- персоналом – сколько человек потребуется для работы над усовершенствованием (много из всей организации – некоторое количество из одного конкретного подразделения);
- компетенцией – требуется ли особая компетенция для осуществления работы по усовершенствованию (имеется в наличии – нужно нанять специалистов со стороны);
- воздействием – насколько данный проект повлияет на организацию (локальное воздействие – на всю организацию);
- типу проекта – как работа по усовершенствованию будет организована (например, будет дано задание работнику просто сделать что-то, что означает, что работа будет включена в текущую работу подразделения, либо это будет специальный проект, что означает, что будет создана проектная команда, чтобы осуществить работу по усовершенствованию и т. д.).

*Шаг 4. Определение проекта.* После оценки областей для улучшения по отношению к критериям, группа руководства должна попытаться выбрать порядка пяти (5) областей для улучшения, на которых она сосредоточится. На этом этапе часто проявляется чрезмерная амбициозность сотрудников организации, и ошибочно избирается более пяти (5) областей. Однако, как показывает опыт, проект будет успешным, если получит достаточно внимания и инвестиций, и что возможно люди не могут

продолжать успешно выполнять собственную работу, если им придется заниматься слишком многими дополнительными проектами. Поэтому в конце процесса расстановки приоритетов важно не превысить 4-5 пунктов в качестве областей для усовершенствования.

Когда области для улучшения будут определены, можно еще раз определить область усовершенствования в соответствии с точкой зрения руководства проектом. Так, например, каждая область усовершенствования должна определять:

- название проекта;
- цель или задачу проекта (или ожидаемый результат);
- руководителя проекта;
- команду проекта;
- ключевые стратегии и действия, которые последуют далее;
- сроки для каждого действия;
- роли и ответственность за каждое действие;
- необходимый бюджет;
- как по результатам проекта будет организован продолжительный процесс обсуждения.

Руководитель проекта в значительной степени должен обладать возможностью влиять на результаты проекта. От руководителя проекта часто зависит доступ к ресурсам, переговоры с руководством и мотивация команды и всей организации. Члены проектной группы должны быть тщательно подобраны на основе их компетентности, авторитета, доступа к ресурсам или людям и их собственной доступности как участников проекта. Важно, чтобы руководитель проекта по усовершенствованию работал вместе с группой, сделал из нее команду и обучил сотрудников принципам управления проектом.

Наиболее частая трудность для команды – это неспособность организовать свое время. Слишком часто команды не работают, потому что члены команды с трудом могут поделить время между повседневной работой и работой над проектом. Этот момент часто бывает одной из причин, по которым проекты проваливаются. Поэтому очень важно определить, насколько каждый участник команды, а также руководитель, будет доступен для работы над проектом, и какую он получит за это компенсацию. Когда это будет сделано, и руководитель проекта, и участники команды смогут определиться со временем и с работой более систематическим образом. Когда проекты запускаются в работу, руководитель проекта и команда должны периодически отчитываться о текущих результатах работы над проектом перед руководством.



Возможность завершения проектов делового усовершенствования часто зависят от сдвигов в образе мышления персонала. Не только команда должна быть мотивирована работать над проектом, но также и все сотрудники организации должны быть заинтересованы в изменениях. Поэтому начало проекта и необходимые изменения часто занимают больше времени, чем предполагалось. Лучший способ преодолеть сопротивление на этой фазе – это создать атмосферу увлеченности, свободно обсуждать происходящее и продолжать обучать персонал.

На основе тщательного планирования, последовательной оценки и доведения работы над проектом усовершенствования до завершения, в организации создается новый образ мышления и отношение к работе. Когда результаты работы первой самооценки становятся заметными, когда их обсудили, легче проводить самооценку и осуществлять усовершенствование в дальнейшем. И будущие проекты могут быть более сознательно и систематически спланированы с самого начала. Поскольку все участники самооценки обучаются новым способам работы, то они чувствуют себя более ответственными за пересмотр и усовершенствование работы организации. Руководству организации становится ясно, что единственный путь достичь высоких показателей на уровне мировых стандартов лежит через создание структуры для постоянного усовершенствования на уровнях всей организации.

*Связь самооценки с процессом делового планирования.* Самооценка и последующая работа по улучшению не являются чем-то отдельно стоящим в деятельности всей организации, они должны быть связаны с годовым циклом планирования и стать его частью. Результаты, полученные во время процесса самооценки, позволяют руководству отслеживать прогресс организации по отношению к любому выбранному критерию или модели и оценивать любые изменения, которые произошли за предшествующий год. Эти результаты являются платформой, на которой формируются приоритеты и планы по усовершенствованию на следующий год.

Когда самооценка станет частью основного процесса и доступной большому количеству людей в организации, тогда сбор данных не будет больше ответственностью нескольких человек. Ежегодная оценка организации и информирование о ее результатах всех сотрудников увеличит ценность стратегического планирования, мотивации и стимулирования для дальнейшего роста делового совершенства в организации.

Таким образом, самооценка универсальна и может эффективно применяться в любой организации, независимо от сферы и видов деятельности.

### 3.5. Апробация метода самооценки в образовательных организациях

#### *Применение самооценки в вузе*

Важнейшим направлением в повышении конкурентоспособности руководство НИУ ВШЭ – Нижний Новгород считает формирование и реализацию стратегии в области обеспечения качества, которая базируется на Программе развития НИУ ВШЭ, Концепции развития НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. Нижегородский кампус позиционирует себя в будущем как *высшее учебное заведение инновационного типа*, призванное стать эталоном реализации *университетской миссии* и лидером в реформировании экономического образования Приволжского Федерального округа (ПФО).

В целях более полного использования творческого потенциала профессорско-преподавательского состава и сотрудников филиала в области обеспечения качества подготовки специалистов, руководством было принято решение провести экспресс-самооценку его состояния по методу «Матрица». Решение об использовании инструмента самооценки было обусловлено двумя основными причинами: началом в вузе работ по разработке и внедрению система менеджмента качества, а также необходимостью мониторинга деятельности НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. Данный метод на протяжении ряда лет успешно использовался в проектах, представляемых на Премию Правительства России в области качества. Преимущества выбранной модели, на наш взгляд, заключаются в том, что она:

- наиболее полно отвечает поставленной цели проведения самооценки: диагностика существующего состояния деятельности Филиала и определение основных направлений ее улучшения;
- основана на комплексном учете достоинств всех указанных выше моделей и в то же время наиболее полно отражает специфику деятельности вуза;
- может стать одним из первых шагов на пути внедрения системы менеджмента качества, так как в ней учтены основные положения стандартов ИСО серии 9000;
- не требует больших затрат: временных, на обучение и финансовых;
- содействует активному вовлечению персонала в процесс самооценки;

- результаты самооценки можно обработать быстро и представить в целостном виде, отражающем сильные и слабые стороны деятельности Филиала.

Экспресс-оценка по методу «Матрица» позволила выявить мнение руководителей о текущем состоянии дел в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород; определить степень разброса оценки деятельности филиала руководителями разного уровня.

Для проведения экспресс-оценки была разработана деловая игра (Приложение 1), которая предполагала сбор данных по критериям выбранной модели, которые, как и в большинстве моделей, входят в состав двух групп: возможностей и результатов (табл. 12). Оценка предполагала применение квалитметрических шкал, которые позволяли выбрать уровень, соответствующий реальному положению дел в филиале по оцениваемому критерию и его составляющим.

*Таблица 12*

#### **Критерии модели самооценки деятельности организации**

<b>Критерии группы</b>	
<b>возможности</b>	<b>результаты</b>
1. Лидирующая роль руководства	6. Удовлетворенность потребителей
2. Политика и стратегия	7. Удовлетворенность персонала
3. Менеджмент персонала	8. Влияние вуза на общество
4. Ресурсы и партнеры	9. Результаты деятельности вуза
5. Менеджмент процессов	

В ходе экспресс-оценки группе руководителей разного уровня Филиала были представлены 9 критериев, каждый из которых содержал 13 различных высказываний, являющихся нелинейной шкалой степени зрелости вуза. Оценка по каждому критерию отражает степень зрелости вуза, например: самый высокий уровень шкалы (13) означает, что в вузе имеется практика применения мирового опыта, постоянно и во всей организации; самый низкий уровень шкалы (1) означает, что в вузе отсутствует систематический подход и потенциал вуза используется недостаточно.

Всего участниками экспресс-оценки было заполнено – 46 анкет (в том числе, 8 анкет заполнено директором филиала и 38 анкет – руководителями структурных подразделений и их заместителями). В ходе анализа

анкет были получены результаты, которые представлены в Сводной матрице состояния филиала (рис. 2).

Для проведения сравнительного анализа восприятия НИУ ВШЭ – Нижний Новгород руководителями разных уровней были выбраны средние весовые значения по каждому критерию.

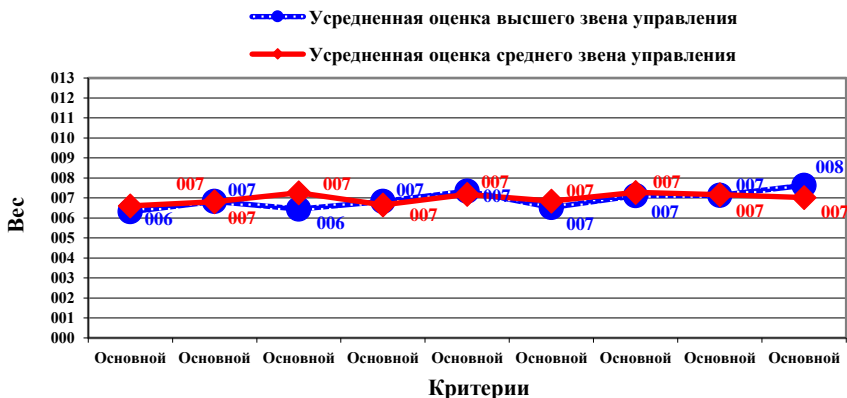


Рис. 2. Матрица восприятия руководством и средним звеном управления НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (25 ноября 2005 г.)

Критерий 1 «Лидирующая роль руководства в организации работ по обеспечению качества подготовки специалистов» получил примерно одинаковый вес у директората (6,31) и среднего звена (6,60). Согласно модели совершенствования, это означает, что «высшее руководство обладает определенными знаниями о принципах Всеобщего Управления Качеством, а также осуществляется программа знакомства руководителей всех уровней с принципами Всеобщего Управления Качеством, с моделью совершенствования деятельности».

Критерий 2 «Политика и Стратегия» также получил примерно одинаковый вес у директората (6,83) и у среднего звена (6,81), т.е. «установлен процесс сбора необходимой информации за пределами вуза, дающей возможность анализировать адекватность установленных Главных факторов Успеха и эффективность утвержденных планов вуза, а также устанавливаются каналы доведения до сведения всех руководителей стратегии и политики вуза».

Критерий 3 «Управление персоналом» имеет расхождение (в 0,83) в оценке директората (6,44) и среднего звена (7,27). Это означает, что «внедрен процесс использования результатов опросов мнений работников при разработке программ развития вуза, а также почти установлен процесс передачи информации в вузе между всеми сотрудниками и всеми руководителями». Примечательно, что данный критерий более высоко оценен средним звеном.

Критерий 4 «Использование ресурсов (финансовых, информационных, материальных, трудовых и других) также примерно на одном уровне оценен директоратом (6,83) и средним звеном (6,65): «установлены процессы, обеспечивающие поступление всей необходимой информации и доступ к ней сотрудников для эффективного функционирования вуза и всех его подразделений, а также внедрена система управления всей необходимой информацией для потребителей, поставщиков и персонала вуза».

Критерий 5 «Управление процессами» оценка средним звеном (7,18), и директоратом (7,33) также почти совпадают. Это означает, что «оценивается эффективность документированных ключевых процессов, разрабатывается механизм улучшения ключевых процессов и ставятся задачи по введению улучшений».

Критерий 6 «Удовлетворенность потребителей» в оценке директората (6,52) и среднего звена (6,84) имеет небольшое расхождение – всего 0,32. Это означает, что «сведения о потребителях используются для изучения тенденций их претензий и пожеланий, существует процесс регулярного сбора и прослеживания удовлетворения потребителей путем, например, проведения опросов или анкетирования».

Критерий 7 «Удовлетворенность персонала». По мнению директората (7,11) и сотрудников среднего звена (7,28) не только «измеряется эффективность двустороннего общения сотрудников между собой по горизонтали и по вертикали, но и устанавливаются тенденции уровня удовлетворенности сотрудников. Положительные и отрицательные тенденции поняты. Измерены параметры удовлетворения сотрудников».

Критерий 8 «Влияние организации на общество» воспринимается и директоратом (7,17), и средним звеном (7,13) практически одинаково. Это означает, что «выявлены тенденции и меры контроля за достижением прогресса в деятельности вуза, результаты которой оказывают влияние на общество в целом, а также изучается восприятие вуза обществом, установлены цели по улучшению этой деятельности».

Критерий 9 «Результаты работы организации» в оценке имеет небольшое расхождение: оценка директората - 7,01, а среднего звена – 7,63. Исходя из этого, можно считать, что «достигнутые результаты доводятся до

сведения всех сотрудников и работников; регулярно публикуются основные результаты работы вуза, а также достигнутые результаты деятельности вуза сравниваются с установленными измеряемыми целями». Директор относится к результатам более критично.

Как показывает Сводная матрица, разброс в мнениях руководителей разных уровней не так уж значителен и управленческий персонал филиала считает, что в работе по обеспечению качества подготовки успешно пройдена половина пути. Представленная экспресс-оценка по методу «Матрица» является предварительной оценкой состояния вуза и не может заменить глубокий анализ, который НИУ ВШЭ – Нижний Новгород будет продолжать проводить в течение последующих месяцев. Поэтому планируется выполнить внутреннюю экспертную оценку по всем 9 критериям, и повторить экспресс-самооценку. Анализ полученных результатов позволяет более точно сформулировать конкретные области улучшения качества и подготовить конкретные проекты в сфере совершенствования качества подготовки специалистов.

Результаты самооценки, приведенные выше, позволяют констатировать тот факт, что в Филиале уже сложилась достаточно эффективная система методов изучения мнения персонала. Помимо приведенного метода эта система включает в себя как ежегодное самообследование при подготовке отчета 3-НК, так и самоанализ при подготовке к лицензированию, аттестации, а также опросы и анкетирование студентов с целью выявления сильных и слабых сторон в организации учебного процесса, в содержании и методах обучения. С преподавателями, имеющими отрицательные заключения со стороны экспертов, не повышающими квалификацию в проблемной области, филиал прекращает контрактные отношения.

Руководители кафедр, факультетов, учебно-методический актив всегда прислушиваются к мнению преподавателей, используя различные возможности его изучения. Это происходит как в процессе личных встреч на кафедрах при обсуждении новых курсов, тем курсовых работ и дипломов, так и в демократической обстановке, стимулирующей высказывание личных мнений на заседаниях кафедры, методических семинарах, в беседах за «круглым столом», что, несомненно, способствует конструктивному учету различных мнений при решении поставленных задач.

Для установления важнейших приоритетов улучшения деятельности филиала по каждому из критериев была построена матрица SWOT-анализа, позволяющая определить возможности дальнейшего развития и угрозы данному процессу.

Следующим шагом было определение приоритетов улучшений в деятельности Филиала. В процессе самооценки было выявлено более 100 областей деятельности, в которых возможно ввести улучшения, начиная с проблем, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными задачами, решаемыми в оперативном порядке. В связи с этим возникла необходимость определения тех направлений, развитие которых играет первостепенное значение в деятельности Филиала. К важнейшим факторам, которые повлияли на выбор таких направлений, помимо низкой количественной оценки были отнесены: специфика деятельности вуза; состояние внешней среды (наличие конкурентов на рынке образовательных услуг, развитие партнерских отношений с работодателями и т.д.); цели совершенствования тех или иных направлений деятельности; имеющийся опыт деятельности по результатам предыдущей самооценки; ограниченность ресурсов.

По результатам экспресс-оценки и анализа названных факторов были определены следующие приоритетные направления развития НИУ ВШЭ – Нижний Новгород:

- формирование единой стратегии развития кампуса и его политики в области качества (Приложение 2);
- обеспечение высокого качества образовательной, научной и воспитательной деятельности кампуса в целях повышения удовлетворенности запросов потребителей;
- формирование комплексного подхода к подготовке специалистов на каждой кафедре Филиала;
- наращивание высококвалифицированного кадрового потенциала на основе развития системы мотивации;
- укрепление и развитие международных связей кампуса;
- развитие материально-технической базы кампуса;
- формирование корпоративной культуры на основе сочетания традиций и инноваций.

На основе выбранных приоритетов разрабатываются цели и план мероприятий по реализации этих направлений.

### *Применение самооценки в школе*

МАОУ СШ № 11 г. Бор впервые открыла свои двери в 1986 году. На сегодняшний день в школе работают 62 сотрудника, из них 4 заместителя директора, 44 педагогических работника. Численность учащихся в школе составляет 599 человек. Школа расположена на периферии города, и охватывает большой микрорайон «Тесовая». Образовательная организация имеет 27 классов, включая 2 специализированных класса для детей с

ЗПР и 2 класса-комплекта для учащихся с интеллектуальными нарушениями. В старшем звене осуществляется профильное обучение по двум направлениям: предметам гуманитарного и естественно-математического циклов. С 2014 г. школа является автономным учреждением.

В экспресс-оценке деятельности школы приняли участие 44 сотрудника и 4 представителя администрации школы. Опрос проводился анонимно, посредством анкетирования. Перед проведением самооценки было проведено обсуждение критериев и их составляющих, чтобы не возникло недостоверных результатов, обусловленных низкой осведомленностью. По результатам оценки было проведено обсуждение в группе для анализа полученных данных и определения областей для усовершенствования. Результаты экспресс-оценки по критерию 1 представлены на рис. 3.

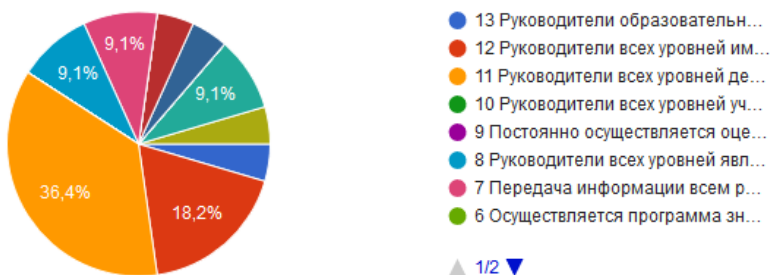


Рис. 3. Критерий 1. Роль руководства. Лидерство

Наибольший процент ответов (59,09%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, при этом лидирует параметр «Руководители всех уровней действительно оценивают, признают и вознаграждают работников за постоянное улучшение деятельности и повышение качества образования» (36,4% опрошенных). Второй по количеству набранных баллов параметр «Руководители всех уровней имеют согласованный подход к непрерывному совершенствованию работы в рамках образовательной организации» (18,2%). Это может свидетельствовать о том, что коллектив видит перед собой достаточно слаженную управленческую команду, которая пользуется авторитетом и способна эффективно управлять работой ОУ. При этом только 50% ответов администрации школы



приходятся на максимальный блок шкалы, а ещё 50% – на средний. Администрация ценит себя чуть ниже, чем её оценил коллектив.

Средняя оценка параметра с точки зрения педсостава – 6,9, а со стороны администрации – 9,0. То есть в итоге администрация обладает завышенной самооценкой, превышающей среднюю оценку коллектива на 2,1 балла, а это много. Администрации школы необходимо проанализировать структуру взаимодействия с сотрудниками и изыскать ресурсы для повышения эффективности своей работы. Результаты экспресс-оценки по критерию 2 представлены на рис. 4.

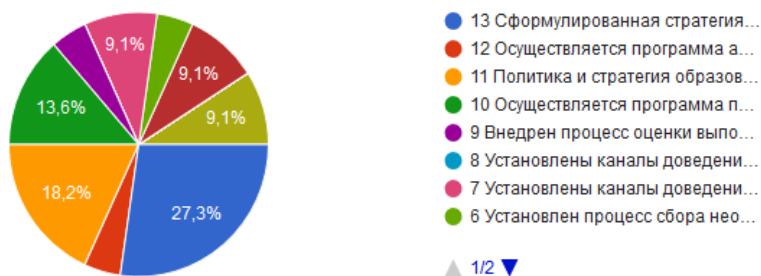


Рис. 4. Критерий 2. Политика и Стратегия

Наибольший процент ответов (63,64%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, при этом лидирует параметр «Сформулированная стратегия образовательной организации охватывает все виды деятельности организации». Стратегия понятна абсолютно каждому работнику» (27,3%). Второй по количеству набранных баллов параметр «Установлены каналы доведения до сведения всех работников Главных Факторов Успеха, стратегии и политики образовательной организации. Установлено, что их знает и понимает каждый работник» (18,2%). При этом средняя общая оценка критерия невысока – 6,4.

Ответы администрации полностью приходятся на максимальный блок, средняя оценка критерия – 11. Большой разрыв средней оценки (4,7 балла) свидетельствует о том, что администрация школы ошибочно полагает, что все члены педагогического коллектива осознают основные стратегические и политические аспекты деятельности ОУ. Необходимо организовать качественную информационно-просветительскую работу, а возможно и пересмотр отдельных ключевых документов с учётом мнения коллектива. Результаты экспресс-оценки по критерию 3 представлены на рис. 5.

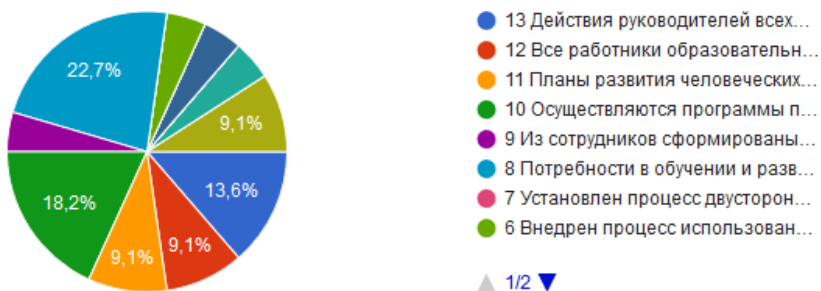


Рис. 5. Критерий 3. Управление персоналом

Наибольший процент ответов (50,0%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, однако лидирует параметр из среднего блока «Потребности в обучении и развитии всех работников и групп образовательной организации регулярно пересматриваются. Ликвидируются недостатки в квалификации сотрудников, определенные исходя из индивидуальных желаний и потребностей» (27,7%). Второй по количеству набранных баллов параметр из максимального блока «Осуществляются программы поощрения творческой активности и инициатив всех работников образовательной организации» (18,2%). Обращает на себя внимание высокий процент (31,8%) баллов в среднем блоке. Это может говорить об имеющихся управленческих проблемах разного характера, причины которых необходимо выяснять дополнительно. Общая средняя оценка критерия – 7,07.

75% ответов администрации приходится на максимальный блок, и лишь 25% – на средний. Общая средняя оценка критерия – 9,66. Разница в показателях составляет 2,59 балла. Разброс ответов администрации показывает, что среди управленческой команды есть люди, понимающие проблемы в управлении персоналом, но либо эти люди имеют недостаточно ресурсов для решения проблемы, либо к ним не прислушиваются. Администрации ОУ необходимо проанализировать систему управления персоналом более глубоко. Результаты экспресс-оценки по критерию 4 представлены на рис. 6.

Наибольший процент ответов (54,55%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, лидирует параметр «Все ресурсы образовательной организации используются максимально эффективно для реализации её стратегии» (22,7%). Второй по количеству набранных баллов параметр из максимального блока «Внедрена система анализа эффективности использования ресурсов и изменения принципов распределения ре-

курсов в соответствии с изменением внутренних потребностей и ситуации в образовательной организации» (18,2%). Общая средняя оценка критерия – 6,78.

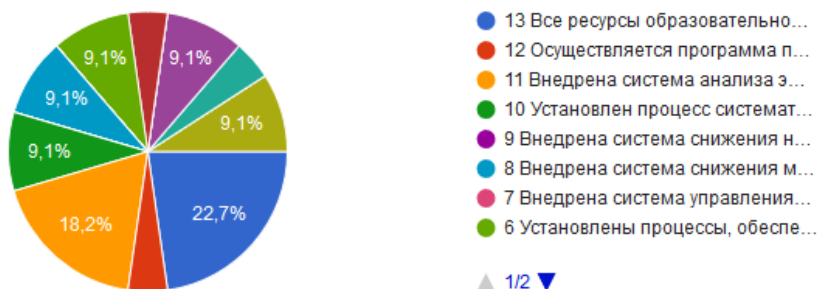


Рис. 6. Критерий 4. Использование ресурсов (финансовых, информационных, материальных, трудовых и других)

В среднем и минимальном блоках ответы педагогического коллектива поделились поровну, по 22,73%. Полученные данные свидетельствуют, что в ОУ отсутствует прозрачный механизм распределения и использования ресурсов, в коллективе нет понимания, как именно используются ресурсы. Администрации ОУ необходимо пересмотреть систему использования ресурсов, модернизировать план работы по АХЧ, провести информационную работу среди сотрудников.

25% ответов администрации пришлось на средний блок, то есть в её составе работают люди, понимающие отрыв коллектива от сведений об использовании ресурсов. При этом средняя оценка критерия представителями администрации – 8,25, что на 1,47 выше средней оценки коллектива. Результаты экспресс-оценки по критерию 5 представлены на рис. 7.

Наибольший процент ответов (54,55%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, лидирует параметр «Все процессы понятны всему персоналу образовательной организации, управляются на основе официально оформленной документации и непрерывно совершенствуются» (36,4%). Средняя оценка – 7,43.

Настораживает, что равное количество баллов (13,6%) получили 3 критерия, принадлежащие к трём разным блокам самооценки:

- «Имеется механизм разработки и систематического применения показателей оценки эффективности всех процессов образовательной организации» (максимальный блок).

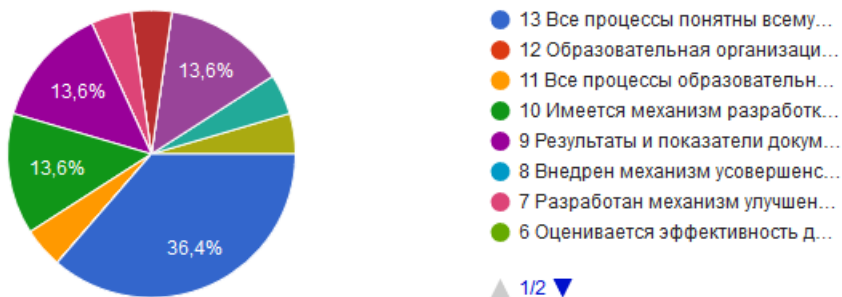


Рис. 7. Критерий 5. Управление процессами

- «Результаты и показатели документированных процессов анализируются и используются в цикле улучшений этих процессов» (средний блок).
- «Выделены ключевые процессы образовательной организации и подразделений, как в части образования, так и управленческие, и определены ответственные за ключевые процессы лица» (минимальный блок).

Ситуация может иметь 2 причины:

- 1) в системе управления процессами в ОУ есть серьезные недостатки, которые видны и понятны персоналу;
- 2) персонал не особо вникает в то, каким образом администрация управляет процессами в ОУ.

При любой из этих двух причин администрации необходимо пересматривать свои действия.

По мнению администрации, управление процессами находится на очень высоком уровне, т.к. 100% ответов приходится на максимальный блок, а средняя оценка критерия составляет 12,25 балла. Результаты экспресс-оценки по критерию 6 представлены на рис. 8.

Наибольший процент ответов (50,0%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, лидирует параметр «Все работники образовательной организации понимают конкретные цели, относящиеся к удовлетворению потребителей, знают достигнутый уровень удовлетворенности основных групп потребителей» (36,4%). Второй по количеству набранных баллов параметр из среднего блока «Систематически сравнивается уровень удовлетворенности потребителей с прошлыми достижениями. Результаты имеют положительную тенденцию, некоторые из них соответствуют установленным измеряемым целям» (18,2%). Важно, что на

средний блок приходится 40,91% ответов коллектива, то есть значительная часть сотрудников считает, что ОУ недостаточно удовлетворяет потребности родителей и детей. Общая средняя оценка критерия – 7,28.

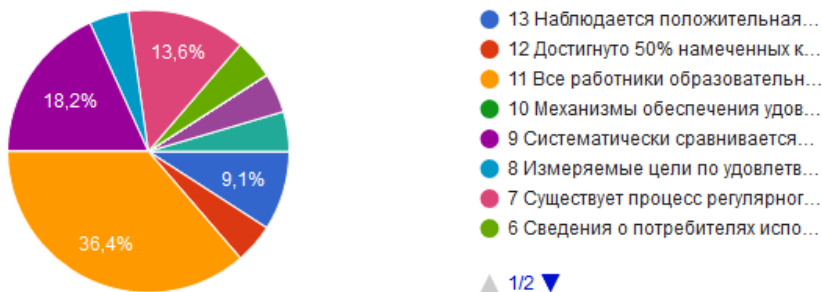


Рис. 8. Критерий 6. Удовлетворенность потребителей

Администрация ОУ также считает, что школа должна совершенствоваться, чтобы отвечать потребностям учащихся и родителей: 75% ответов приходится на средний блок шкалы, хотя средняя отметка критерия – 8,5.

Таким образом, и коллектив, и администрация школы видят проблемы во взаимодействии с потребителями, и это должно стать основой плодотворной работы по совершенствованию ОУ. Результаты экспресс-оценки по критерию 7 представлены на рис. 9.

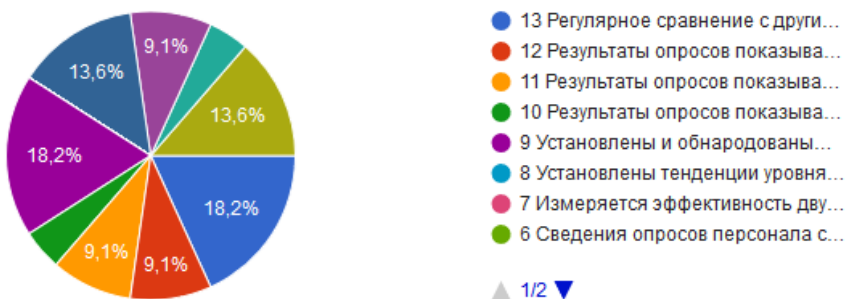


Рис. 9. Критерий 7. Удовлетворенность персонала

По данному критерию ответы распределились следующим образом:

- максимальный блок – 40,91%;

- средний блок – 18,18%;
- минимальный блок – 40,91%.

При этом средняя оценка у этого критерия самая высокая среди всех критериев мониторинга – 7,85. Такая ситуация может объясняться наличием группировок среди коллектива, ярко выраженной «оппозиции» и группы «сторонников». Администрации ОУ необходимо провести социометрию коллектива и более глубокое исследование удовлетворённости, для того чтобы грамотно скорректировать кадровую политику.

Судя по тому, что 75% ответов администрации приходится на средний блок, в ОУ понимают наличие проблем в коллективе и осознают необходимость работы по повышению удовлетворённости персонала. Средняя оценка критерия – 9,84. Результаты экспресс-оценки по критерию 8 представлены на рис. 10.

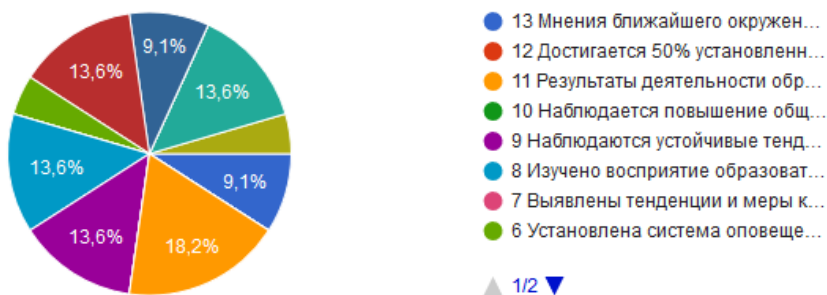


Рис. 10. Критерий 8. Влияние организации на общество

Наибольший процент ответов (45,45%) приходится на средний блок шкалы самооценки, однако лидирует параметр из максимального блока «Результаты деятельности образовательной организации увязаны с социальной политикой, которая систематически пересматривается» (18,2%).

На втором месте по количеству набранных баллов находятся 3 параметра из среднего блока и 1 параметр из среднего:

- «Наблюдаются устойчивые тенденции улучшения в областях деятельности образовательной организации, результаты которой оказывают влияние на общество в целом» (13,6%).
- «Изучено восприятие образовательной организации обществом. Установлены цели по улучшению этой деятельности» (13,6%).
- «Определены области деятельности образовательной организации, результаты которой оказывают влияние на общество в целом» (13,6%).

- «В образовательной организации следуют правилам охраны здоровья персонала и обучаемых, безопасности» (13,6%) – минимальный блок.

Остальные ответы поровну разделились между минимальным и максимальным блокам – по 27,27%.

Судя по тому, что 75% ответов администрации приходится на средний блок, в ОУ понимают недостаточный вес ОУ в обществе и осознают необходимость работы по повышению имиджа учреждения. Результаты экспресс-оценки по критерию 9 представлены на рис. 11.

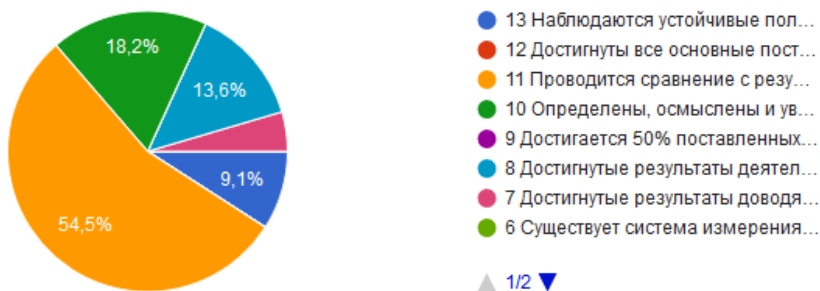


Рис. 11. Критерий 9. Результаты работы организации

Наибольший процент ответов (79,55%) приходится на максимальный блок шкалы самооценки, лидирует параметр «Проводится сравнение с результатами деятельности других образовательных организаций и на основе этого сравнения пересматриваются конкретные цели Вашей образовательной организации» (54,5%). Второй по количеству набранных баллов параметр из среднего блока «Достигнутые результаты деятельности образовательной организации сравниваются с установленными измеряемыми целями» (18,2%). Важно, что на минимальный блок приходится всего 2,27% ответов коллектива, то есть в целом сотрудники считают, что ОУ даёт высокие результаты. Общая средняя оценка критерия – 7,58.

Администрация школы на 100% уверена в результативности школы, средняя оценка критерия – 10,5. Результаты анализа состояния образовательной организации руководством представлены на рис. 12.

Результаты анализа состояния образовательной организации педагогическим составом представлены на рис. 13.

Результаты сравнительного анализа оценки состояния образовательной организации администрацией и педагогами представлены на рис. 14.

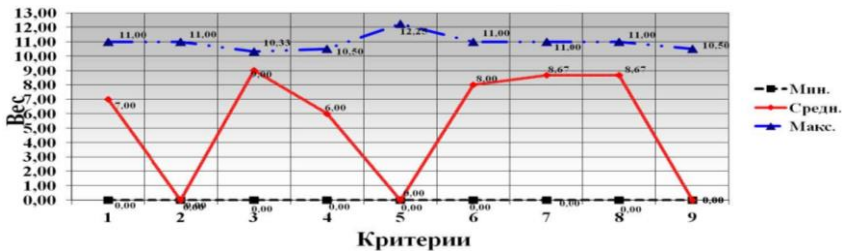


Рис. 12. Матрица состояния MAOU CШ № 11 г. Бор (Администрация)

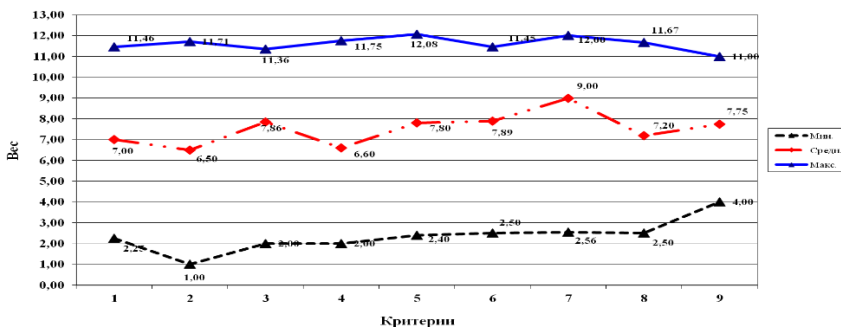


Рис. 13. Матрица состояния MAOU CШ № 11 г. Бор (Педагогический состав)

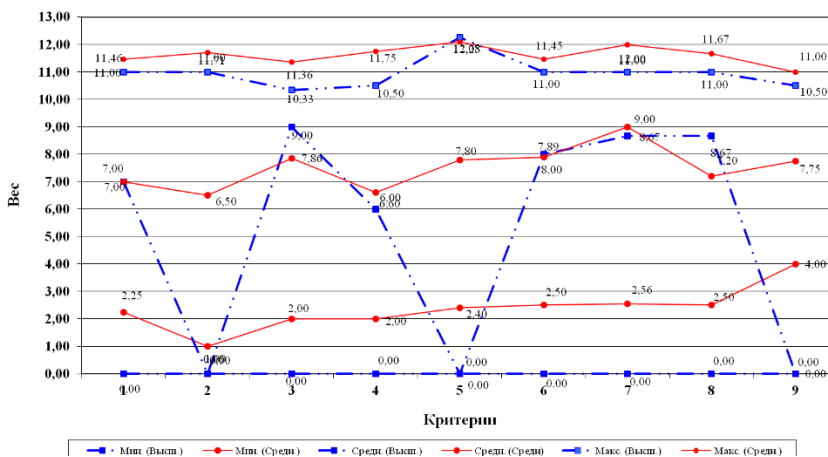


Рис. 14. Матрица состояния MAOU CШ № 11 г. Бор (Сравнительный анализ)



Сводные результаты экспресс-оценки по методу «Матрица» представлены на рис. 15.

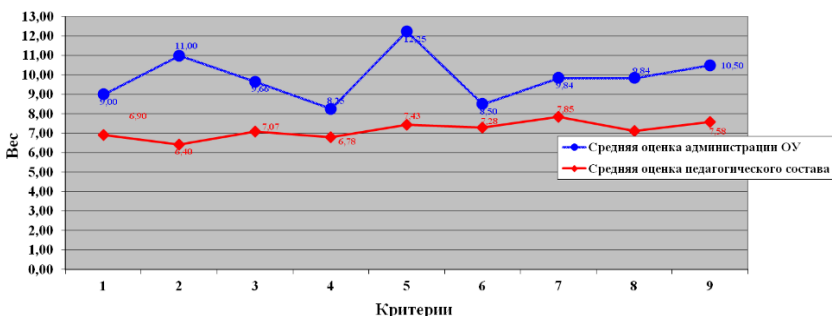


Рис. 15. Матрица состояния МАОУ СШ № 11 г. Бор (Сводная)

Таким образом, наибольший отрыв администрации от коллектива наблюдается в оценке критериев «Политика и стратегия», «Управление процессами», «Результаты работы организации». В целом самооценка представителей администрации завышена по сравнению с реальным положением дел. Требуется пересмотр управленческого стиля. Возможны кадровые перестановки и обновление управленческой команды.

1. Необходимо организовать качественную информационно-просветительскую работу с целью разъяснения стратегических документов ОУ сотрудникам. Возможен пересмотр отдельных ключевых документов с учётом мнения коллектива.

2. Необходимо глубоко проанализировать систему управления персоналом, так как самооценка выявила недостатки менеджмента, ощущаемые сотрудниками.

3. В ОУ отсутствует прозрачный механизм распределения и использования ресурсов, в коллективе нет понимания, как именно используются ресурсы. Администрации ОУ необходимо пересмотреть систему использования ресурсов, модернизировать план работы по АХЧ, провести информационную работу среди сотрудников.

4. Выявлены серьезные проблемы в управлении процессами в ОУ, которые нуждаются в дополнительной конкретизации.

5. И коллектив, и администрация школы видят проблемы во взаимодействии с потребителями, и это должно стать основой плодотворной работы по совершенствованию ОУ.

6. Администрации ОУ необходимо провести социометрию коллектива и более глубокое исследование удовлетворённости сотрудников, для того чтобы грамотно скорректировать кадровую политику.

7. В ОУ понимают недостаточный вес школы в обществе и осознают необходимость работы по повышению имиджа учреждения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Сегодня система качества высшего образования и управления им приобретает необходимый системный характер, представляющий собой взаимодействие показателей, критериев, индикаторов, механизмов и процедур.

Жизнь не стоит на месте. Меняются взгляды и подходы к менеджменту, появляются новые методы и инструменты повышения его эффективности, однако применение такого инструмента, как самооценка, безусловно, дает мощный стимул для дальнейшего развития и совершенствования деятельности. Активному периоду работ по внедрению политики качества должна предшествовать процедура оценки готовности вуза к работе в режиме многомерного управления качеством образования. Самооценка - процесс, который позволяет вузу определить его сильные стороны и области совершенствования, а также обеспечивает постоянное обучение всех сотрудников.

В монографии рассмотрены существующие понятия самооценки, модели и способы проведения самооценки и определения областей улучшения качества в вузе. Самооценка независимо от выбранной модели будет эффективной лишь в том случае, если целью ее проведения, в конечном счете, являются определенные улучшения в деятельности организации.

В монографии представлена методика проведения самооценки организации на основе метода непрерывного улучшения в понимании стандартов ИСО и менеджмента качества. Предлагаемый вариант самооценки вуза является экспериментальным. Представленные материалы могут быть использованы в целях улучшения деятельности не только вуза, но и его подразделений.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

---

1. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 599. – Текст: непосредственный.
2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. – Текст: непосредственный.
3. Об утверждении Федеральной программы развития образования: Федеральный закон от 10.04.2000 № 51-ФЗ. – Текст: непосредственный.
4. О Национальной доктрине образования в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 4.10.2000 № 751. – Текст: непосредственный.
5. Об осуществлении мониторинга системы образования: Постановление Правительства РФ от 05.08.2013 № 662. – Текст: непосредственный.
6. О Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы: Постановление Правительства РФ от 07.02.2011 № 61. – Текст: непосредственный.
7. О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. – Текст: непосредственный.
8. О формировании независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги: Постановление Правительства РФ от 30.03.2013 № 286. – Текст: непосредственный.
9. О мерах по улучшению подготовки и использования научно-педагогических и научных кадров»: Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР от 13.03.1987 № 327 // Собрание постановлений Правительства СССР. 1987. № 24. Ст. 85. – Текст: непосредственный.
10. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года / Министерство образования и науки Российской Федерации. – М., 2015. – 15 с. – Текст: непосредственный.
11. Концепция модернизации российского образования на период до 2019 года // Вестник образования: сб. приказов и инструкций Министерства образования России. – 2002. – Текст: непосредственный.
12. О Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года: Приказ Министерства образования РФ от 11.02.2002 № 393. – Текст: непосредственный.

13. О Методических рекомендациях по внедрению независимой оценки качества образования (утв. Министерством образования и науки РФ 14.10.2013; Письмо Минобрнауки от 14.10.2013 № АП-1994/02). – Текст: непосредственный.

14. Всемирная Декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры от 09.10.1998 б/н (принята на Всемирной конференции ЮНЕСКО «Высшее образование в XXI веке: подходы и практические меры», г. Париж). – Текст: непосредственный.

15. Конвенция ООН «О техническом и профессиональном образовании» (принята 10.11.1989, г. Париж) // Свод нормативных актов ЮНЕСКО. М., 1991. – С. 110. – Текст: непосредственный.

16. Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах региона Европы» (принята 21.12.1979, г. Париж) // Ведомости Верховного Совета СССР. 1982. № 46. Ст. 855. – Текст: непосредственный.

17. Международная Конвенция «О признании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в арабских и европейских государствах бассейна Средиземного моря» (принята 17.12.1986, г. Ницца) // Сборник действующих договоров, соглашений и конвенций, заключенных с иностранными государствами. М., 1991. Вып. XXXV. С. 68. – Текст: непосредственный.

18. Резолюция Международной организации труда «О занятости молодежи» (принята 16.06.1998, г. Женева) // Библиотечка «Российской газеты». 2000. Вып. 15. – Текст: непосредственный.

19. Российское образование – 2020: модель образования для инновационной экономики Текст: непосредственный // Вопросы образования. – 2008. – № 1. – С. 39–59.

20. ГОСТ Р 52614.2-2006. Руководящие указания по применения ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в сфере образования: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное: утвержден и введен в Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 15.12.2006 № 309-ст. – Текст: непосредственный.

21. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001. – Текст: непосредственный.

22. Аккредитация в системе высшего образования: российский и зарубежный опыт. – М.: Печатное слово, 2008. – Текст: непосредственный.

23. Аверкин, В. Региональная система управления образованием: мониторинг развития / В. Аверкин, С. Аверкина, Е. Карданова [и др.]. –

Текст: непосредственный // Народное образование. – 2008. – № 2. – С. 156–164.

24. Авлишина, Л.Н. Служба мониторинга учебно-воспитательного процесса / Л.Н. Авлишина, Е.А. Луковников. – Текст: непосредственный // Справочник заместителя директора школы. – 2007. – № 0/август. – С. 24–32.

25. Аккредитация в системе высшего образования: российский и зарубежный опыт. – М.: Печатное слово, 2008. – 97 с. – Текст: непосредственный.

26. Алехина, С.В. Мониторинг как вид профессиональной деятельности педагога-психолога / С.А. Алехина, М.Р. Битянова. – Текст: непосредственный // Вестник практической психологии образования. 2009. № 4. С. 70–71.

27. Андерсен, Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество». – 2003. – 55 с. – Текст: непосредственный.

28. Антология русского качества / под ред. Б.В. Бойцова, Ю.В. Крынева. – 3-е изд., доп. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – Текст: непосредственный.

29. Антюхов, А.В. Проектирование системы управления качеством образования в вузе / А.В. Антюхов. – Текст: непосредственный // Инновации в образовании. – 2010. – № 9. – С. 34–43.

30. Аристотель. Категории // Этика. Политика. Риторика. Поэтика. Категории. Минск: Литература, 1998. – Текст: непосредственный.

31. Аристотель. Метафизика. Ростов-н/Д: Феникс, 1999. – Текст: непосредственный.

32. Баранова, В.В. Мониторинг качества образовательного процесса / В.В. Баранова. – Текст: непосредственный // Образование в современной школе. – 2008. – № 1. – С. 3–8.

33. Бахмутский, А.Е. Мониторинг обученности учащихся общеобразовательных учреждений / А.Е. Бахмутский, В.И. Воротилов, В.А. Исаев. – СПб.: ЛОИРО, 2005. – Текст: непосредственный.

34. Бахмутский, А.Е. Оценка качества школьного образования: специальность 13.00.01: Автореф. дис. ... д. пед. н. / Бахмутский Андрей Евгеньевич. – СПб., 2004. – 47 с. – Текст: непосредственный.

35. Березина, Т.И. Управление качеством образования в лицее / Т. Березина, Г.А. Коротько. – Новосибирск: НГПУ, 2005. – 184 с. – Текст: непосредственный.

36. Беспалько, В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / В.П. Беспалько. – М., 1995. – 336 с. – Текст: непосредственный.

37. Бойченко, С.А. Роль качества знаний учащихся в системе управления образованием / С.А. Бойченко. – Текст: непосредственный // Педагогические науки. – 2006. – № 5. – С. 50–55.

38. Болотов, В.А. ЕГЭ: равные условия, возрастающие возможности / В.А. Болотов. – Текст: непосредственный // Школьное обозрение. – 2004. – № 3.

39. Болотов, В.А. Основные подходы к созданию общероссийской системы оценки качества образования в Российской Федерации / В.А. Болотов. – Текст: непосредственный // Вопросы образования. – 2004. – № 3.

40. Болотов, В.А. Система оценки качества образования: учебное пособие / В.А. Болотов, Н.Ф. Ефремова. – М.: Логос, 2007. – 190 с. – Текст: непосредственный.

41. Боровкова, Т.И. Мониторинг развития системы образования. В 2 ч. Ч. 1. Теоретические аспекты / Т.И. Боровкова, И.А. Морев. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2004. – Текст: непосредственный.

42. Боровкова, Т.И. Мониторинг развития системы образования. В 2 ч. Ч. 2. Практические аспекты / Т.И. Боровкова, И.А. Морев. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного ун-та, 2004. – Текст: непосредственный.

43. Булдыгина, Л.М. Реализация мониторинга как средство управления профессиональным развитием педагогов / Л.М. Булдыгина, О.Г. Красношлыкова. – Текст: непосредственный // Информатика и образование. – 2007. – № 4. – С. 103–108.

44. Бурдакова, О.П. Мониторинг как механизм управления качеством образования школьников / О.П. Бурдакова. – Текст: непосредственный // Управление качеством образования. – 2007. – № 3. – С. 53–69.

45. Быстрицкая, Т.Н. Мониторинг отслеживания внеучебных умений и навыков учащихся по русскому языку и литературе / Т.Н. Быстрицкая. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2007. – № 2. – С. 117–128.

46. Вассерман, Ф.Я. Технология управления качеством обучения в общеобразовательной школе: специальность 13.00.01: Автореф. дис. ... к. пед. н. / Вассерман Федор Яковлевич. – Алматы, 2009. – 25 с. – Текст: непосредственный.

47. Всемирная конференция по высшему образованию: Рамки действий. – Текст: электронный. – URL: <http://www.unesco.org/Education/Webmaster> (дата обращения: 12.02.2019).

48. Галеев, В.И., Дворук Т.Ю. Самооценка – метод совершенствования системы менеджмента качества / В.И. Галеев, Т.Ю. Дворук. – Текст: непосредственный // Сертификация. – 2002. – № 1. – С. 20–30.

49. Галкина, Т.И. Мониторинг образовательной деятельности в школе. Книга современного завуча / Т.И. Галкина, Н.П. Озерова. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 384 с. – Текст: непосредственный.

50. Галкина, Т.И. Организация профильного обучения в школе. Книга современного завуча / Т.И. Галкина, Н.В. Сухенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – Текст: непосредственный.

51. Гирба, Е.Ю. Таблица для мониторинга инновации, внедряемой учителем / Е.Ю. Гирба. – Текст: непосредственный // Практика административной работы в школе. – 2007. – № 1. – С. 34–37.

52. Головичер, Г.В. Теория и практика проведения мониторинга качества знаний обучающихся образовательных учреждений региона / Г.В. Головичер. – Текст: непосредственный // Управление качеством образования. – 2008. – № 2. – С. 48–58.

53. Гончарова, Н. Мониторинг результативности педагогической деятельности / Н. Гончарова. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2008. – № 4. – С. 94–96.

54. Городнова, А.А. Мониторинг и оценка качества образования: учебное пособие / А.А. Городнова. – Н. Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2013. – 138 с. – Текст: непосредственный.

55. Горшкова, Н.К. Мониторинг и управление качеством образования / Н.К. Горшкова. – Текст: непосредственный // Вестник СамГУ. – 2008. – № 4. – С. 255.

56. Григуола, Е. Мониторинг здоровья дошкольников / Е. Григуола. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2008. – № 3. – С. 69–76.

57. Гридина, Л.В. Показатели для оценки эффективности управления качеством образовательных услуг вуза / Л.В. Гридина. – Текст: непосредственный // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 6. – С. 90–94.

58. Диагностика как средство управления качеством образования / Министерство образования Респ. Башкортостан, Башк. ин-т развития образования, Центр управления качеством образования. – Уфа: Изд-во БИРО, 2006. – Текст: непосредственный.

59. Дмитриенко, Г.В. Система внутришкольного управления качеством образования (в условиях реализации личностно-развивающей образовательной модели): специальность 13.00.01: Автореф. дис. ... к. пед. н. / Дмитриенко Галина Владимировна. – Волгоград, 2007. – 26 с. – Текст: непосредственный.

60. Дубинина, В.Л. Управление качеством обучения в гимназии на основе педагогического мониторинга / В.Л. Дубинина, А.В. Камелина. – Йошкар-Ола: Стринг, 2004. – 179 с. – Текст: непосредственный.



61. Елистратова, И.В. Система управления качеством образовательного процесса: монография / И.В. Елистратова. – Нижний Тагил: НТГСПА, 2008. – 168 с. – Текст: непосредственный.

62. Ефимов, И.В. Необходимость реформирования системы непрерывного образования для подготовки специалистов знаниевого общества / И.В. Ефимов. – Текст: непосредственный // Вектор науки ТГУ. – 2010. – № 3. – С. 323.

63. Ефремова, Н.Ф. Современные тестовые технологии в образовании / Н.Ф. Ефремова. – М., 2003. – Текст: непосредственный.

64. Жилиева, Л.Г. Управление качеством образовательного процесса в массовой общеобразовательной школе: специальность 13.00.01: Автореф. дис. ... к. пед. н. / Жилиева Людмила Георгиевна. – Курск, 2003. – 20 с. – Текст: непосредственный.

65. Зверенва, В.И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В.И. Зверева. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Новая школа, 1997. – 320 с. – Текст: непосредственный.

66. Зеер, Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности / Э.Ф. Зеер. – Екатеринбург, 2002. – 126 с. – Текст: непосредственный.

67. Ишкова, Л.В. Теория и практика педагогической оценки в образовании старшеклассников и взрослых / Л.В. Ишкова. – СПб.: Питер, 2000. – 210 с. – Текст: непосредственный.

68. Кальней, В.А. Мониторинг качества образования / В.А. Кальней, С.Е. Шишов. – Вологда: Изд-во Вологод. ин-та повышения квалификации и переподг. пед. кадров, 1998. – 203 с. – Текст: непосредственный.

69. Карелина, И.Г. Современные модели оценки качества образования в России и за рубежом: аналитический обзор / И.Г. Карелина. – Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2006. – 181 с. – Текст: непосредственный.

70. Качество образования: проблемы, пути решения и опыт работы: сб. науч. ст. / Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Норил. индустр. ин-т». – Норильск: НИИ, 2006. – 129 с. – Текст: непосредственный.

71. Качество образования в контексте концепции модернизации российского образования: монография / А.И. Субетто [и др.]. – Кострома: Изд-во КГУ, 2002. – 173 с. – Текст: непосредственный.

72. Ковалева, Г.С. Можно ли использовать результаты ЕГЭ для мониторинга качества образования / Г.С. Ковалева. – Текст: непосредственный // Народное образование. – 2006. – № 9. – С. 53–57.

73. Ковалева, Г.С. Основные подходы к сравнительной оценке качества математического и естественнонаучного образования в странах

мира (по материалам международного исследования TIMSS). – М., 1996. – Текст: непосредственный.

74. Ковалева, Г.С. Оценка качества образования / Г.С. Ковалева. – Текст: непосредственный // Школьные технологии. – 2006. – № 5. – С. 150–154.

75. Ковалева, Н. Школа в фокусе мониторинга экономики образования / Н. Ковалева. – Текст: непосредственный // Народное образование. – 2007. – № 10. – С. 41–50.

76. Коджаспирова, Г.М. Педагогический словарь: для студентов высших и средних пед. учебных заведений / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М.: Издательский центр «Академия», 2000. – Текст: непосредственный.

77. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с. – Текст: непосредственный.

78. Конкурентоспособна ли наша школа? Международные исследования как индикатор качества школьного образования. – М., 2004. – Текст: непосредственный.

79. Коннычева, Г. Мониторинг образовательного процесса / Г. Коннычева. – Текст: непосредственный // Директор школы. – 2007. – № 9. – С. 21–27.

80. Крамаренко, И.С. Прогнозирование уровня учебных достижений учащихся средствами мониторинга / И.С. Крамаренко. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2001. – № 1.

81. Кузнецова, Н.Е. Рационализация процесса управления качеством предметного обучения / Н.Е. Кузнецова, С.А. Герус. – Текст: непосредственный // Наука и школа. – 2003. – № 5. – С. 13–17.

82. Кузнецова, О.П. Мониторинг качества школьного образования / О.П. Кузнецова, И.С. Денисова, Т.С. Чернышева [и др.]. – Текст: непосредственный // Управление качеством образования. – 2008. – № 3. – С. 45–62.

83. Куприянов, Б. Мониторинг деятельности классных руководителей: региональный вариант / Б. Куприянов. – Текст: непосредственный // Воспитание школьников. – 2007. – № 2. – С. 40–45.

84. Курбанов, А.С. Мониторинг концепции инновационного развития образовательного процесса / А.С. Курбанов, А.Ф. Костенко. – Текст: непосредственный // Инновации в образовании. – 2007. – № 10. – С. 121–129.

85. Кучмаева, О.В. Мониторинг воспитательного потенциала семьи / О.В. Кучмаева, Е.А. Марыганова, О.Л. Петрякова. – Текст: непосредственный // Педагогика. – 2008. – № 3. – С. 53–59.

86. Лебедев, О.Е. Управление образовательными системами: учебно-метод. пособие / О.Е. Лебедев. – М.: Литературное агентство «Университетская книга», 2004. – 136 с. – Текст: непосредственный

87. Лукьянова, М.И. Мониторинг результативности образовательного процесса в системе повышения квалификации работников образования М.И. Лукьянова. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2007. – № 1. – С. 18–20.

88. Любимов, Л.Л. Школа и знаниевое общество / Л.Л. Любимов. – Текст: непосредственный // Образовательная политика. – 2008. № 5. – С. 15–25.

89. Мазур, И.И. Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высш. шк., 2017. – 334 с. – Текст: непосредственный.

90. Майоров, А.Н. Мониторинг как научно-практический феномен / А.Н. Майоров. – Текст: непосредственный // Школьные технологии. – 1998. – № 5.

91. Маленкова, Л.И. Модель мониторинга воспитательного процесса в образовательном учреждении / Л.И. Маленкова. – Текст: непосредственный // Классный руководитель. – 2007. – № 8. – С. 4–5.

92. Матвейчук, Н.П. О самооценке как механизме развития образовательного учреждения / Н.П. Матвейчук. – Текст: непосредственный // Директор сельской школы. – 2008. – № 1. – С. 94–95.

93. Материалы для организации и проведения мониторинга эксперимента / сост. Г.С. Ковалева, С.В. Иванова. – М.: Дрофа, 2001. – 224 с. – Текст: непосредственный.

94. Матрос, Д.Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга / Д.Ш. Матрос, Д.М. Полев, Н.Н. Мельникова. – М.: Пед о-во России, 2001. – 127 с. – Текст: непосредственный.

95. Модернизация российского образования: вызовы нового десятилетия / В.В. Галкин, Д.С. Зуева, А.Е. Волков [и др.]; под ред. А.А. Климова. – М.: Издательство «Дело» РАНХ, 2010. – 104 с. – Текст: непосредственный.

96. Мозгарев, Л.В. Учитель и качество образования: формирование у учителя квалитативной компетентности в процессе повышения квалификации / Л.В. Мозгарев, В.П. Панасюк. – Текст: непосредственный // Педагогика. – 2007. = № 1. – С. 66– 72.

97. Моисеев, А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть / А.М.Моисеев. – М.: Сентябрь, 2001. – 160 с. – Текст: непосредственный.

98. Мониторинг в образовательном учреждении в ходе модернизации российского образования. – Текст: непосредственный // Методист. – 2008. – № 6. – С. 2.

99. Мониторинг индивидуального прогресса учебных действий школьников / под ред. П.Г. Нежнова, Б.И. Хасанова, Б.Д. Эльконина. – Красноярск: Печатный центр КПД, 2006. – 132 с. – Текст: непосредственный.

100. Мониторинг качества образования в школе. – М., 1998. – Текст: непосредственный.

101. Мониторинг непрерывного образования: инструмент управления и социологические аспекты. – М.: МАКС Пресс, 2006. – 340 с. – (Серия: «Мониторинг. Образование. Кадры»). – Текст: непосредственный.

102. Мониторинг педагогической системы как метод ее исследования // Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М.: ООО «Издательство Скрипторий 2003», 2004. – С. 149–184. – Текст: непосредственный.

103. Моногарова, С.Н. Мониторинг образовательного процесса в условиях модернизации школы / С.Н. Моногарова. – Текст: непосредственный // Методист. – 2008. – № 6. – С. 6–10.

104. Мочалова, Н. Управление качеством образования на диагностической основе / Н. Мочалова. – Текст: непосредственный // Народное образование. – 2000. – № 7. – С. 62–69.

105. Мухартова, Н. Мониторинг качества образовательной среды / Н. Мухартова, Н. Лисицкая. – Текст: непосредственный // Директор школы. – 2007. – № 4. – С. 37–40.

106. Набиева, Е.В. Мониторинг формирования научно-исследовательской компетенции учителя / Е.В. Набиева. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2008. – № 5. – С. 13–17.

107. Науменко, Ю.В. Мониторинг здоровьесберегающей деятельности школы / Ю.В. Науменко. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2007. – № 3. – С. 20–26.

108. Никитин, В.М. Оценка качества деятельности инновационных общеобразовательных учреждений: специальность 13.00.01: Автореф. дис. ... к. пед. н. / Никитин Владимир Маркович. – Воронеж, 2004. – 26 с. – Текст: непосредственный.

109. Никитина, Н.Ш. Мониторинг и оценка качества процессов оказания образовательных услуг в вузе / Н.Ш. Никитина, Н.В. Николаева. – Текст: непосредственный // Университетское образование: практика и анализ. – 2007. – № 4. – С. 91–111.

110. Новый взгляд на грамотность: по материалам международного исследования PISA-2000 / под ред. Г.С. Ковалевой. – М., 2004. – Текст: непосредственный.
111. 0 приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации. – Текст: непосредственный // Высшее образование сегодня. – 2005. – № 1.
112. Обучение на протяжении жизни в условиях новой экономики. – М.: «Алекс», 2006. – Текст: непосредственный.
113. Олекс, О.А. Управление развитием образования: организационно-педагогический аспект / О.А. Олекс. – Минск: РИВШ, 2006. – 330 с. – Текст: непосредственный.
114. Ольвинова, Л.А. Школьный мониторинг (из опыта работы) / Л.А. Ольвинова. – Текст: непосредственный. – Текст: непосредственный // Завуч. – 2007. – № 2. – С. 129–143.
115. Основные результаты международного исследования образовательных достижений учащихся ПИСА-2003: Отчет Национального фонда подготовки кадров / под ред. Г.С. Ковалевой. – М., 2004. – Текст: непосредственный.
116. Оценка качества образования как инструмент оценки деятельности вузов / О.К. Ястребов. – М., 2009. – Текст: непосредственный.
117. Очеретина, Н.И. Системный мониторинг качества профессионального образования / Н.И. Очеретина. – Текст: непосредственный // Методист. – 2008. – № 2. – С. 50–53.
118. Панасюк, В.П. Педагогическая система внутришкольного управления качеством образовательного процесса: специальность: 13.00.01: Автореф. дис. ... д. пед. н. / Панасюк Василий Петрович; Ин-т проф.-техн. образования Рос. акад. образования. – СПб., 1998. – 49 с. – Текст: непосредственный.
119. Панасюк, В.П. Педагогическая система внутри школьного управления качеством образовательного процесса: специальность 13.00.01: автореферат диссертации на соискание ученой степени д. пед. наук. – СПб., 1998. – 40 с. – Текст: непосредственный.
120. Панасюк, В.П. Системное управление качеством образования в школе / В.П. Панасюк; под ред. А.И. Субетто. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во Рос. гос. пед. ун-та, 2000. – 239 с. – Текст: непосредственный.
121. Педагогический словарь. – М.: ИЦ «Академия», 2001. 250 с. – Текст: непосредственный.
122. Петряева, Е.Ю. Индивидуальная зачетная книжка гимназиста как инструмент мониторинга количественных и качественных достижений

учащихся историко-правовых классов / Е.Ю. Петряева. – Текст: непосредственный // Образование в современной школе. – 2007. – № 6. – С. 3–7.

123. Полонский, В.М. Научно-педагогическая информация: словарь-справочник / В.М. Полонский. – М.: Новая школа, 1995. – 254 с. – Текст: непосредственный.

124. Почтарева, Е.Ю. Эмоциональный интеллект как составляющая непрерывного образования педагога / Е.Ю. Почтарева. – Текст: непосредственный // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 2. С. 75–81.

125. Проект «Школьная система мониторинга как фактор влияния на ее эффективность». – Текст: непосредственный // Завуч. – 2007. – № 7. – С. 47–73.

126. Радионов, Б.У. Стандарты и тесты в образовании / Б.У. Радионов, А.О. Татур. – М., 1995. – Текст: непосредственный.

127. Рачкова, В.А. Служба мониторинга эффективности воспитательного процесса и повышения качества образования / В.А. Рачкова, Н.И. Плехова // Методист. – 2008. – № 6. – С. 10–14. – Текст: непосредственный.

128. Российское образование – 2020: модель образования для инновационной экономики / А.Е. Волков, Я.И. Кузьминов, И.М. Реморенко, Б.Л. Рудник, И.Д. Фруммин, Л.И. Якобсон. – Текст: непосредственный // Вопросы образования. – 2008. – № 1. – С. 39–60.

129. Рыбина, О.В. Мониторинг и диагностика качества знаний / О.В. Рыбина. – Текст: непосредственный // Образование в современной школе. – 2008. – № 9. – С. 5–8.

130. Рыбина, О.В. Мониторинг качества образования в школах округа / О.В. Рыбина. – Текст: непосредственный // Образование в современной школе. – 2007. – № 12. – С. 5–16.

131. Рындак, В. Управление качеством образования / В. Рындак. – Текст: непосредственный // Народное образование. – 1999. – № 1–2. – С. 162–166.

132. Сайтбаева, Э.Р. Управление качеством образования: учебное пособие / Э.Р. Сайтбаева. – Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2006. – 223 с. – Текст: непосредственный.

133. Самооценка деятельности организации на соответствие критериям премии Правительства РФ в области качества 2004 года. Рекомендации для организаций-участников 2004 г. – М.: ВНИИС, 2004. – Текст: непосредственный.

134. Севрук, А.И. Информационное обеспечение управления качеством общего среднего образования: специальность 13.00.01: Автореф. дис. ... д. пед. н. / А.И. Севрук. – Тюмень, 2004. – 53 с. – Текст: непосредственный.

135. Севрук, А.И. Мониторинг как технология информационного обеспечения качества образования / А.И. Севрук, И.В. Филимонова, Е.А. Юнина. – Текст: непосредственный // Мониторинг образовательного процесса. – 2002. – № 3.
136. Севрук, А.И. Мониторинг качества преподавания в школе: учебное пособие / А.И. Севрук, Е.А. Юнина. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 144 с. – Текст: непосредственный.
137. Сергеев, И.С. Мониторинг эффективности управления общеобразовательной школой / И.С. Сергеев. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2008. – № 5. – С. 7–12.
138. Симонов, В.П. Оценка качества в образовании: монография / В.П. Симонов. – М.: МГОУ, 2007. – 128 с. – Текст: непосредственный.
139. Системное управление качеством образования в школе. – СПб., 2000. – 168 с. – Текст: непосредственный.
140. Словарь понятий и терминов по законодательству РФ об образовании. – М., 1995. – Текст: непосредственный.
141. Словарь-справочник «Внутришкольное управление». – М., 1998. – Текст: непосредственный.
142. Социологический мониторинг проведения эксперимента по совершенствованию структуры и содержания общего образования / под ред. Н.Л. Смакотиной. – М.: Изд. дом «Новый учебник», 2003. – 80 с. – (Серия «Библиотека Федеральной программы развития образования»). – Текст: непосредственный.
143. Сравнительный анализ системы обеспечения единого экзамена в зарубежных странах // Отчет Центра сравнительной образовательной политики МО РФ. – М., 2001. – Текст: непосредственный.
144. Степанова, Е.О. Система оценивания результатов деятельности школ с применением самооценки / Е.О. Степанова. – Текст: непосредственный // Директор сельской школы. – 2008. – № 1. – С. 88–93.
145. Строкова, Т.А. Мониторинг качества образования школьников / Т.А. Строкова. – Текст: непосредственный // Педагогика. – 2003. – № 7.
146. Строкова, Т. Мониторинг пед. нововведений / Т. Строкова. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2008. – № 3. – С. 44–56.
147. Сущность мониторинга качества образования и его влияние на результаты учебно-воспитательного процесса: диссертация. – Текст: электронный. – URL: <http://bibliofond.ru/detail.aspx?id=539421> (дата обращения: 15.07.2019).
148. Тахтамышева, Г.Ч. Управление качеством образования и методическая служба школы / Г.Ч. Тахтамышева. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002. – № 4. – С. 41–47.

149. Телицин, В. Методология управления качеством образования в современной школе / В. Телицин. – Текст: непосредственный // Директор школы. – 2008. – № 7. – С. 32–38.

150. Темербекова, А.А. Диагностика уровня образования школьников в условиях дифференциации] / А.А. Темербекова. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2006. – № 6. – С. 142–154.

151. Тлукашаова, Р.Х. Мониторинг качества знаний абитуриентов / Р.Х. Тлукашаова. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2008. – № 5. – С. 18–20.

152. Третьяков, П.А. Управление качеством образования – основное направление развития системы: сущность, подходы, проблемы / П.А. Третьяков, Т.И. Шамова. – Текст: непосредственный // Завуч. – 2002. – № 7. – С. 67–72.

153. Третьяков, П.И. Адаптивное управление педагогическими системами: учебное пособие / П.И. Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н. Бояринцева; под ред. П.И. Третьякова. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 368 с. – Текст: непосредственный.

154. Третьяков, П.И. Практика управления современной школой: Опыт педагогического менеджмента / П.И. Третьяков. – М.: МГПУ, 1995. – 204 с. – Текст: непосредственный.

155. Третьяков, П.И. Управление школой по результатам / П.И. Третьяков. – М.: Новая школа, 1998. – 288 с. – Текст: непосредственный.

156. Третьякова, Т.В. Мониторинг результатов ЕГЭ по математике и его использование в регионе и в образовательном учреждении / Т.В. Третьякова. – Текст: непосредственный // Вопросы образования. – 2007. – № 2. – С. 188–200.

157. Управление качеством образования: монография / Т.П. Костюкова [и др.]. – Уфа: УГАТУ, 2008. – 304 с. – Текст: непосредственный.

158. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М.М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2004. – 448 с. – Текст: непосредственный.

159. Управление качеством образования в общеобразовательном учреждении / М.П. Афанасьев, И.С. Клейман, С.А. Козлова [и др.]. – Текст: непосредственный // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999. – № 1. – С. 35–38.

160. Фадеева, С.А. Мониторинг воспитания: содержание и организация / С.А. Фадеева. – Н. Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 2006. – 152 с. – Текст: непосредственный.

161. Фаткулин, А.А. Современное образование: управление, качество, инновации: учебное пособие / А.А. Фаткулин. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2007. – 128 с. – Текст: непосредственный.



162. Филонович, С.Р. Life-long learning: последствия для высшей школы / С.Р. Филонович. – Текст: непосредственный // Вопросы образования. – 2009. – № 4. – С. 55.

163. Философский словарь. М.: Изд-во полит. лит., 1986. – Текст: непосредственный.

164. Фишман, Л.И. Теоретические основы управления образовательными системами: учебное пособие. – Казань: ПО РАО, Самара: СамГПУ-СИПКРО, 1997. – 160 с. – Текст: непосредственный.

165. Фоменко, С. Мониторинг как способ управления качеством образования в школе / С. Фоменко. – Текст: непосредственный // Народное образование. – 2007. – № 4. – С. 110–119.

166. Фонд Сорос-Казахстан, Программа «Образовательная политика: диалог с обществом». Дискуссионный доклад «Прикладные исследования в области образовательной политики». Алматы, 2002. – Текст: непосредственный.

167. Харисов, Т. Комплексный мониторинг качества подготовки конкурентоспособного выпускника образовательного учреждения / Т. Харисов, А. Харисова. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2008. – № 4. – С. 77–86.

168. Хижняк, О.С. Управление качеством образования как педагогическая проблема / О.С. Хижняк, Р.М. Феденева, В.Г. Рындак. – Текст: непосредственный // Завуч. – 2001. – № 5. – С. 14–22.

169. Хуторский, А.В. Практикум по дидактике и современным методикам обучения] / А.В. Хуторский. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с. – Текст: непосредственный.

170. Чемодурова, В.И. Мониторинг в образовательном процессе / В.И. Чемодурова. – Текст: непосредственный // Методист. – 2008. – № 6. – С. 3–6.

171. Черных, Т.Л. Мониторинг эффективности инновационной экспериментальной деятельности / Т.Л. Черных, Е.А. Шалашная. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2007. – № 2. – С. 140–160.

172. Чивина, Н.П. Мониторинг качества воспитания / Н.П. Чивина. – Текст: непосредственный // Классный руководитель. – 2007. – № 8. – С. 16–17.

173. Шадриков, В.Д. Качество педагогического образования / В.Д. Шадриков. – М.: Логос, 2012. – 380 с. – Текст: непосредственный.

174. Шамова, Т.И. Исследовательский подход в управлении школой / Т.И. Шамова. – М.: АПП ЦИТП, 1992. – 65 с. – Текст: непосредственный.

175. Шамова, Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – 384 с. – Текст: непосредственный.

176. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: учебное пособие / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин; под ред. Т.И. Шамовой. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 320 с. – Текст: непосредственный.
177. Шаталов, А. Мониторинг как особый вид научной теории и практики / А. Шаталов, В. Афанасьев, И. Афанасьев [и др.]. – Текст: непосредственный // Педагогическая диагностика. – 2008. – № 4. – С. 28–39.
178. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образования в школе / С.Е.Шишов, В.А.Кальней. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 354 с. – Текст: непосредственный.
179. Щеглова, С. Реализация прав ребенка в школе: технологии проведения социологического мониторинга / С. Щеглова. – Текст: непосредственный // Воспитательная работа в школе. – 2007. – № 1. – С. 97–107.
180. A Memorandum on Lifelong Learning: Commission staff working paper / Commission of the European Communities. – Brussel, 2000. – Текст: непосредственный/
181. European Council Presidency Conclusions (принята 23.03.2000, г. Лиссабон). – Текст: непосредственный.
182. Belanger, P. The Financing of Adult Learning in Civil Society: FEuropean Exploratory Study / P. Belanger, B. Vochynek, K.-O. Farr. – Текст: электронный. – URL: <https://unesdoc.unesco.org/images/0012/001279/127994e.pdf> (дата обращения: 19.08.2019).
183. Dave, R.N. Foundation of Lifelong Education: Some Methodological Aspects / R.N. Dave. – Hamburg, 1976. – Текст: непосредственный.
184. Dima, F.-M. Higher Education in Portugal: Country Report // CHEPS – Higher Education Monitor. – 2005 (February). Текст: электронный. – URL: [https://www.utwente.nl/cheps/higher\\_education\\_monitor/country.doc](https://www.utwente.nl/cheps/higher_education_monitor/country.doc) (дата обращения: 19.08.2019).
185. Janssens, J. Innovations in lifelong learning. Capitalising on ADAPT / J. Janssens. – Luxembourg, 2002. – Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5128\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/download/publication/panorama/5128_en.pdf) (дата обращения: 22.08.2019).
186. Kiss, V. Quality Assurance in Tertiary Education: Current Practices in OECD / V. Kiss. – Текст: непосредственный // Countries and a Literary Review on Potential Effects. OECD, 2005.
187. Kokosalakis, N. Lifelong Learning: the implications for the universities in the EU / N. Kokosalakis, M. Kogan. – Текст: электронный. – URL: [https://improving-ser.sti.jrc/default/page.gx%3f\\_app.page.doc](https://improving-ser.sti.jrc/default/page.gx%3f_app.page.doc) (дата обращения: 22.08.2019).

188. Lifelong Learning to Combat Social Exclusion: Policies, Provision and Participants in 5 European Countries / Maggie Woodrow, Michel Feutrie, Ina Grieb, Denis Staunton, Jukka Tuomisto. – Текст: электронный. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02601370.2019.1689435> (дата обращения: 21.08.2019).

189. Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy: Challenges for Developing Countries / A World Bank Report. – Текст: электронный. – URL: [https://www1.worldbank.org/education/pdf/Lifelong\\_Learning\\_GKE.pdf](https://www1.worldbank.org/education/pdf/Lifelong_Learning_GKE.pdf) (дата обращения: 22.08.2019).

190. Nyussola Kari, Hamalainen Kimmo. Lifelong learning in Finland / Kari Nyussola, Kimmo Hamalainen. – Luxemburg, 2001. – Текст: непосредственный.

191. O’Keeffe, R. Implementing lifelong learning strategies in Europe / R. O’Keeffe, M. Adams, L. Pepin. Текст: электронный. URL: [https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/synthesis\\_efta\\_eea\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/synthesis_efta_eea_en.pdf) (дата обращения: 22.08.2019).

192. Portugals’s qualifications system and lifelong learning / OECD, 2004 (September). -Текст: электронный. – URL: <https://www.oecd.org/data-oecd/17/21/33776801.pdf> (дата обращения: 19.08.2019).

193. Research Note for the Enterprise and Lifelong Learning Committee [2001 (August)]. – Текст: электронный. – URL: <https://www.scottish.parliament.uk/business/research/pdf> (дата обращения: 19.08.2019).

194. Thematic review on adult learning Denmark. – OECD, 2000 (November). – Текст: электронный. – URL: <https://www.oecd.org/data-oecd/51/8/1892178.pdf> (дата обращения: 19.08.2019).

195. Vretakou, V. Vocational education and training in Greece / V. Vretakou, P. Rousseas. – Luxembourg, 2003. – Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5135\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5135_en.pdf) (дата обращения: 22.08.2019).

196. Vocational education and training in Denmark / Cedefop Reference series. – Luxembourg, 2002. – Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5130\\_en.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5130_en.pdf) (дата обращения: 19.08.2019).

197. Vocational education and training in Spain /Cedefop Reference series, 38. – Luxembourg, 2002. – Текст: электронный. – URL: [https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/monograf/7011en/7011EN\\_0.pdf](https://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/monograf/7011en/7011EN_0.pdf) (дата обращения: 19.08.2019).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

---

## *Приложение 1*

### **Самооценка образовательной организации: экспресс-оценка организации по методу «Матрица»**

Цели проведения самооценки:

- изучить и применить на практике метод быстрой самооценки;
- понять, как руководители всех уровней управления образовательной организацией видят свою организацию;
- увидеть различия в восприятии руководителями разного уровня управления образовательной организацией;
- мотивировать руководителей разных уровней управления образовательной организацией на изучение фактов, а не только впечатлений; заполнить матрицу.

Методические рекомендации по проведению экспресс-оценки по методу «Матрица»:

Вам представлены 9 критериев, каждый из которых содержит 13 различных уровней, являющихся нелинейной шкалой степени зрелости образовательной организации. Оценка по каждому критерию отразит степень зрелости вашей образовательной организации, например:

- самый высокий уровень шкалы (13) означает практику применения в образовательной организации мирового уровня, т.е. постоянно и во всей организации;
- самый низкий уровень (1) означает практику несистематического подхода и недостаточное использование потенциала образовательной организации.

Порядок проведения экспресс-оценки:

1. Внимательно прочитайте содержание критериев.
2. Проведите самооценку образовательной организации по каждому критерию.
3. Представьте результаты самооценки организации (графически и с описанием).

*Инструкция к проведению предварительного анализа образовательной организации на основе метода «Матрица»*

А. Цель проведения самооценки группой руководителей

1. Узнать о методах самооценки организации и научиться работать с методом «Матрица».
2. Выявить мнение руководителей о текущем положении дел в образовательной организации.
3. Определить степень разброса оценки своей образовательной организации руководителями разного уровня управления.
4. Пробудить интерес к получению информации, основанной на фактах, а не на предположениях.

Б. Ознакомление с методом проведения оценки образовательной организации по методу «Матрица»

1. Процесс состоит из 2-х этапов:
  - индивидуальная работа;
  - последующее обсуждение в группе.
2. Вы будете оценивать свою образовательную организацию при помощи модели Российской премии в области качества (РПК), с которой вы познакомились на занятиях.
3. Вам будут представлены 9 критериев, каждый из которых содержит 13 различных уровней, являющихся нелинейной шкалой степени зрелости образовательной организации.
4. Оценка по каждому критерию отразит степень зрелости вашей образовательной организации, например:
  - самый высокий уровень шкалы (13) означает практику применения в образовательной организации мирового уровня, т.е. постоянно и во всей организации;
  - самый низкий уровень шкалы (1) означает практику несистематического подхода и недостаточное использование потенциала образовательной организации.
5. Практический пример – «Роль руководства. Лидерство» (критерий 1):
  - а/ В течение нескольких минут проанализируйте, что собой представляет стиль руководства в вашей образовательной организации.
  - б/ Теперь посмотрите на шкалу, начиная от уровня 1 и до уровня 13:
    - уровень 1 – фаза намерений;

- уровень 2 – фаза начала работы – распространение информации «сверху»;

- уровень 3 – обратная связь с подчиненными;

- уровень 4 – руководители вовлечены в работу над улучшением и т.д.

в/ Отметьте уровень, где, по вашему мнению, находится образовательная организация.

б. Теперь перейдите к следующему критерию.

а/ Поставьте отметку на том утверждении, которое отражает ваше личное мнение, а не представления других или ваши пожелания.

б/ Проверьте заполненность всех критериев, и даже если вы сомневаетесь – постарайтесь выбрать ответ.

в/ Ответы будут собираться по мере заполнения каждого критерия с целью составления сводной картины оценки вашей образовательной «по первому впечатлению».

В. Представление результатов анализа по методу «Матрица»

1. Представить результаты мнения группы на слайде.

2. Вначале рассмотрите состояние образовательной организации, сравнивая со средними арифметическими значениями:

а/ выделите критерий, набравший наибольшее количество очков;

б/ выделите критерий, набравший наименьшее количество очков.

3. Проанализируйте индивидуальные различия в оценке.

Г. Общая дискуссия и подведение итогов задания по самооценке

1. Данное упражнение является предварительной оценкой и не может заменить глубокий анализ образовательной организации, который организация будет проводить в течение последующих нескольких месяцев. Это результаты, во многом основанные на личном восприятии.

2. В силу того, что общий процесс улучшения полностью зависит от высшего руководства, важно начать с него, чтобы узнать, как в данный момент высшее руководство воспринимает свою организацию.

Д. Информация по опросу всех работников организации

1. Цель проведения опроса

а/ Информирование работников о начале проведения процесса оценки и улучшений.

б/ Получить представление о состоянии образовательной организации от остальных работников.

в/ Собрать мнения на всех уровнях образовательной организации.

## 2. Результаты опроса

а/ До начала работы необходимо знать мнение сотрудников об образовательной организации на всех её уровнях.

б/ Сравнить мнения руководителей и других сотрудников.

в/ Результаты данного опроса будут изучены и доведены до сведения сотрудников.

г/ Данное мероприятие – конфиденциально.

## **Критерий 1. Роль руководства. Лидерство**

13 Руководители образовательной организации в состоянии продемонстрировать, что они повсеместно пропагандируют на основе своего опыта преимущества Всеобщего Управления Качеством, как основной философии совершенствования деятельности.

12 Руководители всех уровней имеют согласованный подход к непрерывному совершенствованию работы в рамках образовательной организации.

11 Руководители всех уровней действительно оценивают, признают и вознаграждают работников за постоянное улучшение деятельности и повышение качества образования.

10 Руководители всех уровней участвуют в создании групп сотрудников из различных подразделений для осуществления улучшений в системе управления, поддерживают их работу и выполняют роль лидеров этих групп.

9 Постоянно осуществляется оценка эффективности непосредственных контактов руководителей всех уровней с потребителями и поставщиками образовательной организации.

8 Руководители всех уровней являются образцом в улучшении деятельности образовательной организации для всех сотрудников.

7 Передача информации всем работникам образовательной организации обо всех аспектах его деятельности осуществляется эффективно на основе двустороннего общения между сотрудниками, как по вертикали, так и по горизонтали.

6 Осуществляется программа знакомства руководителей всех уровней с принципами Всеобщего Управления Качеством, с моделью совершенствования деятельности.

5 Высшее руководство образовательной организации обладает некоторыми знаниями о принципах Всеобщего Управления Качеством (TQM).



4 Образовательная организация внедрила программы и методы улучшения своей деятельности и применяет в своей работе достижения и результаты этих программ.

3 Некоторые программы улучшения или определенные методы внедрения улучшений применяются в образовательной организации.

2 Высшее руководство в настоящий момент оценивает и выбирает различные методы улучшения деятельности образовательной организации, например, стандарты ИСО, сертификация систем качества, самооценка на основе модели совершенствования деятельности, и т.д.

1 Высшее руководство осознает необходимость каких-либо улучшений деятельности образовательной организации.

## **Критерий 2. Политика и Стратегия**

13 Сформулированная стратегия образовательной организации охватывает все виды деятельности организации. Стратегия понятна абсолютно каждому работнику.

12 Осуществляется программа анализа стратегии конкурентов и внесения изменений в планы образовательной организации по результатам данного анализа в целях поддержания конкурентоспособности.

11 Политика и стратегия образовательной организации сравниваются с лучшими достижениями других образовательных организаций.

10 Осуществляется программа по внесению изменений в политику и стратегию образовательной организации в соответствии с результатами анализа различной информации.

9 Внедрен процесс оценки выполнения планов по результатам анализа деловой информации и информации, связанной с образованием.

8 Установлены каналы доведения до сведения всех работников Главных Факторов Успеха, стратегии и политики образовательной организации. Установлено, что их знает и понимает каждый работник.

7 Установлены каналы доведения до сведения всех руководителей стратегии и политики образовательной организации.

6 Установлен процесс сбора необходимой информации за пределами образовательной организации, дающей возможность анализировать адекватность установленных Главных Факторов Успеха и эффективность утвержденных планов образовательной организации.

5 Установлен процесс сбора необходимой информации внутри образовательной организации, дающий возможность анализировать Главные Факторы Успеха и планы образовательной организации.

4 Установлен процесс разработки планов образовательной организации, который известен всем руководителям образовательной организации.

3 Руководящее звено разработало миссию, стратегию образовательной организации и выявило Главные Факторы Успеха по различным видам деятельности образовательной организации.

2 Руководство определило измеряемые цели для образовательной организации и для всех подразделений.

1 Руководящее звено осознает необходимость определения целей для всей образовательной организации и для всех подразделений.

### **Критерий 3. Управление персоналом**

13 Действия руководителей всех уровней направлены на реализацию потенциала всех работников образовательной организации.

12 Все работники образовательной организации наделены полными правами и полномочиями для принятия и выполнения решений на своем уровне.

11 Планы развития человеческих ресурсов образовательной организации согласованы с её стратегией.

10 Осуществляются программы поощрения творческой активности и инициатив всех работников образовательной организации.

9 Из сотрудников сформированы группы по улучшению системы управления образовательной организацией и им оказывается всесторонняя поддержка.

8 Потребности в обучении и развитии всех работников и групп образовательной организации регулярно пересматриваются. Ликвидируются недостатки в квалификации сотрудников, определенные исходя из индивидуальных желаний и потребностей.

7 Установлен процесс двусторонней передачи информации в образовательной организации между всеми сотрудниками и всеми руководителями.

6 Внедрен процесс использования результатов опросов мнений работников при разработке программ развития образовательной организации.

5 Внедрена система пересмотра компетенции и квалификации работников и определения потребности в их обучении и развитии.

4 Осуществляется программа регулярного сбора и изучения мнения работников образовательной организации путем проведения опросов, анкетирования и интервьюирования.

3 Определена необходимость установления двухсторонней связи при передаче информации по горизонтали и по вертикали образовательной организации

2 Осознается необходимость систематического выяснения мнения работников образовательной организации.

1 Мнения и потребности работников образовательной организации учитываются от случая к случаю.

#### **Критерий 4. Использование ресурсов (финансовых, информационных, материальных, трудовых и других)**

13 Все ресурсы образовательной организации используются максимально эффективно для реализации её стратегии.

12 Осуществляется программа по выявлению дополнительных ресурсов, которые могут использоваться для повышения конкурентоспособности образовательной организации.

11 Внедрена система анализа эффективности использования ресурсов и изменения принципов распределения ресурсов в соответствии с изменением внутренних потребностей и ситуации в образовательной организации.

10 Установлен процесс систематического выявления новых методов обучения и оценки их влияния на деятельность образовательной организации.

9 Внедрена система снижения нематериальных затрат по основным областям деятельности образовательной организации.

8 Внедрена система снижения материальных затрат по основным областям деятельности образовательной организации.

7 Внедрена система управления всей необходимой информацией для потребителей, поставщиков и персонала образовательной организации.

6 Установлены процессы, обеспечивающие поступление всей необходимой информации и доступ к ней сотрудников для эффективного функционирования образовательной организации и всех её подразделений.

5 Существует отношение к поставщикам как к партнерам и понимание необходимости установления с ними партнерских отношений для повышения качества образования

4 Установлен процесс выбора и отбора поставщиков, в том числе процесс проведения тендера среди альтернативных поставщиков.

3 Установлен процесс учета и использования материальных и нематериальных ресурсов образовательной организации.

2 Существует широкое понимание ресурсов образовательной организации, отношение как к ресурсам – к информации, к технологиям, к ноу-хау и прочему.

1 Проводится учет материального имущества образовательной организации, например, зданий, оборудования.

## **Критерий 5. Управление процессами**

13 Все процессы понятны всему персоналу образовательной организации, управляются на основе официально оформленной документации и непрерывно совершенствуются.

12 Образовательная организация может продемонстрировать эффективную Систему Управления Качеством.

11 Все процессы образовательной организации на практике увязаны с требованиями различных групп потребителей.

10 Имеется механизм разработки и систематического применения показателей оценки эффективности всех процессов образовательной организации.

9 Результаты и показатели документированных процессов анализируются и используются в цикле улучшений этих процессов.

8 Внедрен механизм усовершенствования документированных процессов.

7 Разработан механизм улучшения ключевых процессов и поставлены задачи по введению улучшений.

6 Оценивается эффективность документированных ключевых процессов.

5 Определены и документально описаны ключевые процессы деятельности образовательной организации.

4 Осознана необходимость сфокусировать внимание на тех ключевых процессах, которые обеспечивают эффективность деятельности образовательной организации.

3 Выделены ключевые процессы образовательной организации и подразделений, как в части образования, так и управленческие, и определены ответственные за ключевые процессы лица.



2 Сформулированы и документально описаны функции и обязанности подразделений образовательной организации.

1 Документально описана структура образовательной организации и подразделений.

## **Критерий 6. Удовлетворенность потребителей**

13 Наблюдается положительная тенденция в удовлетворении потребителей. Поставленные измеряемые цели по уровню удовлетворенности потребителя достигаются. Некоторые цели и достигнутый уровень сравнимы с показателями лучших образовательных организаций.

12 Достигнуто 50% намеченных количественных целей по удовлетворению потребителей.

11 Все работники образовательной организации понимают конкретные цели, относящиеся к удовлетворению потребителей, знают достигнутый уровень удовлетворенности основных групп потребителей.

10 Механизмы обеспечения удовлетворения потребителей определены и применяются для изменения целей по повышению удовлетворенности потребителей.

9 Систематически сравнивается уровень удовлетворенности потребителей с прошлыми достижениями. Результаты имеют положительную тенденцию, некоторые из них соответствуют установленным измеряемым целям.

8 Измеряемые цели по удовлетворенности различных групп потребителей установлены, оцениваются и пересматриваются.

7 Существует процесс регулярного сбора и прослеживания удовлетворения потребителей путем, например, проведения опросов или анкетирования.

6 Сведения о потребителях используются для изучения тенденций их претензий и пожеланий.

5 Осознана необходимость понимания причин претензий и пожеланий потребителей.

4 Претензии потребителей регистрируются и рассматриваются от случая к случаю.

3 Организовано подразделение по поддержанию постоянных отношений с потребителями.

2 Имеется перечень потребителей образовательной организации, были попытки классификации групп потребителей.

1 Информация о потребителях образовательной организации собирается от случая к случаю.

## **Критерий 7. Удовлетворенность персонала**

13 Регулярное сравнение с другими образовательными организациями показывает, что уровень удовлетворенности работников Вашей образовательной организации не хуже показателей других образовательных организаций в регионе и имеет тенденцию к улучшению.

12 Результаты опросов показывают, что сотрудники образовательной организации и их семьи рассматриваются как часть рабочей среды организации.

11 Результаты опросов показывают, что сотрудники образовательной организации чувствуют свой труд оцененным по достоинству.

10 Результаты опросов показывают, что сотрудники могут уверенно и открыто выразить свои чувства.

9 Установлены и обнародованы цели, направленные на введение улучшений в основных областях деятельности образовательной организации.

8 Установлены тенденции уровня удовлетворенности сотрудников образовательной организации. Положительные и отрицательные тенденции поняты. Измерены параметры удовлетворения сотрудников.

7 Измеряется эффективность двустороннего общения сотрудников между собой по горизонтали и по вертикали.

6 Сведения опросов персонала систематически используются для составления графиков тенденций удовлетворенности сотрудников.

5 Проводятся опросы для выяснения уровня удовлетворенности сотрудников.

4 Определены главные параметры удовлетворения сотрудников от своего трудового процесса, основные области мотивации персонала к повышению качества образования.

3 Осознана необходимость понимания мнения сотрудников (точек зрения, мыслей).

2 Мнения и пожелания сотрудников собираются и рассматриваются систематически.

1 Мнения и пожелания сотрудников рассматриваются от случая к случаю.

## **Критерий 8. Влияние организации на общество**

13 Мнения ближайшего окружения образовательной организации учитываются заранее. Результаты учета этих мнений отражаются в политике образовательной организации.

12 Достигается 50% установленных целей влияния образовательной организации на общество. Реализуется метод ориентации на достижения лучших образовательных организаций в отношении их влияния на общество.

11 Результаты деятельности образовательной организации увязаны с социальной политикой, которая систематически пересматривается.

10 Наблюдается повышение общественной осведомленности о политике образовательной организации в сфере влияния на общество.

9 Наблюдаются устойчивые тенденции улучшения в областях деятельности образовательной организации, результаты которой оказывают влияние на общество в целом.

8 Изучено восприятие образовательной организации обществом. Установлены цели по улучшению этой деятельности.

7 Выявлены тенденции и меры контроля за достижением прогресса в деятельности образовательной организации, результаты которой оказывают влияние на общество в целом.

6 Установлена система оповещения работников образовательной организации об областях деятельности, результаты которой оказывают влияние на общество в целом.

5 Определены области деятельности образовательной организации, результаты которой оказывают влияние на общество в целом.

4 В образовательной организации реализуются мероприятия, влияющие на общество.

3 Осознается факт влияния образовательной организации на общество.

2 В образовательной организации следуют правилам охраны здоровья персонала и обучаемых, безопасности.

1 Имеются знания о существовании системы правил по охране здоровья персонала и обучаемых, безопасности, страхованию.

## **Критерий 9. Результаты работы организации**

13 Наблюдаются устойчивые положительные тенденции в 50% ключевых областей деятельности образовательной организации.

12 Достигнуты все основные поставленные цели. В 25% случаев очевидны тенденции к непрерывному улучшению результатов деятельности.

11 Проводится сравнение с результатами деятельности других образовательных организаций и на основе этого сравнения пересматриваются конкретные цели Вашей образовательной организации.

10 Определены, осмыслены и увязаны достигнутые результаты с применяемыми подходами, выявлены положительные и отрицательные тенденции.

9 Достигается 50% поставленных целей, как финансовых, так и нефинансовых.

8 Достигнутые результаты деятельности образовательной организации сравниваются с установленными измеряемыми целями.

7 Достигнутые результаты доводятся до сведения всех сотрудников и работников. Регулярно публикуются основные результаты работы образовательной организации.

6 Существует система измерения основных результатов работы образовательной организации.

5 Существует система контроля основных результатов деятельности образовательной организации.

4 Поставлены основные финансовые и нефинансовые цели образовательной организации.

3 Установлены основные финансовые цели образовательной организации.

2 Разрабатывается ежегодный бюджет образовательной организации.

1 Установлен процесс разработки бюджета образовательной организации.



## **Политика НИУ ВШЭ – Нижний Новгород в области качества**

Политика НИУ ВШЭ – Нижний Новгород в области качества направлена на реализацию его миссии – формирование филиала как регионального научного, учебного и практического центра, вуза исследовательского и инновационного типа, который призван стать эталоном университетской миссии и лидером в реформировании экономического образования Приволжского Федерального округа РФ.

НИУ ВШЭ – Нижний Новгород обязуется постоянно совершенствовать содержание образовательного процесса, чтобы соответствовать современному состоянию науки, практики и запросам рынка, использовать в учебном процессе эффективные образовательные технологии, что должно способствовать повышению конкурентоспособности выпускников.

НИУ ВШЭ – Нижний Новгород проводит политику интеграции учебного процесса и научно-исследовательской деятельности, привлечения студентов к прикладным и теоретическим работам.

НИУ ВШЭ – Нижний Новгород делает акцент на интернационализацию образования через сопоставимость своих программ и методик обучения с лучшим мировым образцом, активное использование иностранных языков студентами и преподавателями, развитие партнерских связей с признанными зарубежными вузами.

НИУ ВШЭ – Нижний Новгород привержен политике прозрачности, принятия решений на основании известных процедур и правил, информационной открытости обществу и открытости для критики.

Все преподаватели и сотрудники НФ обязаны обеспечивать соответствие результатов их работы ожиданиям общества, студентов и их родителей, работодателей выпускников, партнерских организаций.

Руководство НИУ ВШЭ – Нижний Новгород рассматривает задачи менеджмента качества как приоритетные при распределении ресурсов. Руководители подразделений НИУ ВШЭ – Нижний Новгород несут персональную ответственность за выполнение поставленных задач в рамках имеющихся полномочий и ресурсов.

*Принципы всеобщего управления качеством*

- Подход – Лидирующая роль руководства
- Масштаб – Весь филиал в целом

- Вовлеченность – За качество отвечает каждый
- Философия – Предотвращение, а не обнаружение ошибок
- Стандарт – Правильно с первого раза
- Контроль – По стоимости качества
- Лейтмотив – Непрерывное улучшение
- Ориентация – На потребителя

*Стратегические цели в области качества*

НИУ ВШЭ – Нижний Новгород ставит перед собой следующие задачи в области качества образовательного процесса в 2006-2010 гг.:

1. Совершенствование учебных планов, учебных и методических материалов через
  - Достижение сопоставимости учебных планов и предметных программ с ведущими университетами Европы и США.
  - Разработку собственных учебников и учебных материалов промежуточного и продвинутых уровней.
  - Сопоставимость учебных материалов с ведущими университетами Европы и США.
2. Развитие научной и консалтинговой деятельности путем
  - Вовлечения студентов в исследовательские работы, проводимые кафедрами и лабораториями филиала.
  - Вовлечения студентов в консалтинговую и иную практическую деятельность по взаимодействию с бизнесом, властями и научными учреждениями.
  - Участия в исследованиях, проводимых совместно с университетами Запада.
  - Проведения фундаментальных исследований, подтверждаемых в форме публикаций статей в западных теоретических журналах и грантами от зарубежных и отечественных фондов научных исследований
3. Улучшение информационного обеспечения образовательной деятельности за счет
  - Увеличения доли интерактивных технологий в учебном процессе.
  - Повышения доступности информационных ресурсов для обеспечения учебного процесса и исследований.
4. Расширение международного сотрудничества и интернационализации обучения, в частности
  - Повышение доля студентов, получающих международные сертификаты по иностранным языкам

- Создание образовательных модулей на английском языке.
- Создание целостной образовательной программы на английском языке.
- Привлечение иностранных студентов, аспирантов и профессуры.
- Создание программ совместных дипломов с зарубежными университетами.
- Участие в программах совместных дипломов ученых степеней с зарубежными университетами.

*20 планок качества  
образовательных программ филиалов НИУ ВШЭ*

1. Сопоставимость учебных планов и предметных программ с ведущими университетами Европы и США.
2. Сопоставимость учебных материалов с ведущими университетами Европы и США.
3. Наличие программ совместных дипломов бакалавров и магистров с ведущими университетами Запада.
4. Наличие программ совместных дипломов ученых степеней с ведущими университетами Запада.
5. Доля студентов, вовлеченных в R&D, проводимых кафедрами и лабораториями филиала.
6. Доля студентов, вовлеченных в консалтинговую и иную практическую деятельность по взаимодействию с бизнесом, властями и научными учреждениями.
7. Наличие программ совместных R&D с университетами Запада.
8. Наличие фундаментальных исследований и их подтверждение в форме публикаций статей в западных теоретических журналах.
9. Наличие грантов от зарубежных и отечественных фондов научных исследований, их доля в бюджете филиала.
10. Наличие образовательных модулей на английском языке.
11. Наличие целостной образовательной программы на английском языке.
12. Наличие на кафедрах Russian Studies для иностранных студентов, аспирантов и профессуры.
13. Наличие иностранных студентов.
14. Доля интерактивных технологий в учебном процессе.
15. Наличие консалтинговой деятельности.

16. Разработка собственных учебников и учебных материалов промежуточного и продвинутых уровней.

17. Частота обращения ППС и студентов к материалам зарубежной научной периодики.

18. Доля студентов, получающих после III курса сертификаты ВЕС, TOEFL и др.

19. Степень доступности информационных ресурсов для обеспечения учебного процесса и исследований.

20. Банк alumni (позиции, стартовая зарплата и т.д.).

## Инструменты для проведения мониторинга в школе

Анкета 1  
для учащихся 1–2 класса

Критерии (показатели воспитанности)		Оценка родителя	Оценка учителя	Средний балл (итоговая оценка)
<i>Любознательность</i>	Проявляет интерес к учебе	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Любит читать, слушать	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Нравится выполнять задания, рисовать	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Нравится получать хорошие отметки	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Отношение к школе</i>	Выполняет правила для учащихся	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Добр в отношении с людьми	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Участвует в делах класса	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Прилежание, трудолюбие</i>	Старается в учебе	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогает другим в делах	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Обращается за помощью сам	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогает в семье выполнять домашнюю работу	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Любит дежурить в классе	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогает учителю	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Бережное отношение к природе</i>	К земле	2 3 4 5	2 3 4 5	
	К растениям	2 3 4 5	2 3 4 5	
	К животным	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Красивое в жизни</i>	Аккуратен в делах	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Опрятен в одежде	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Любит красивое вокруг себя	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Вежлив в отношении с людьми	2 3 4 5	2 3 4 5	

Критерии (показатели воспитанности)		Оценка родителя	Оценка учителя	Средний балл (итоговая оценка)
<b>Средний балл</b>				
<i>Отношение к себе</i>	Умеет управлять своим поведением	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Соблюдает санитарно-гигиенические правила ухода за собой	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Нет вредных привычек	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				

*Примечание:* • обведите кружком балл, которым оценивается качество обучающегося. • 5 – качество проявляется всегда; 4 – качество проявляется часто; 3 – качество проявляется редко; 2 – качество не проявляется никогда.

*Анкета 2*  
для учащихся 3–5 классов

<b>Критерии (показатели воспитанности)</b>		<b>Оценка родителя</b>	<b>Оценка учителя</b>	<b>Средний балл (итоговая оценка)</b>
<i>Любознательность</i>	Проявляет интерес к учебе	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Любит читать, слушать	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Нравится выполнять задания, рисовать	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Нравится получать хорошие отметки	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Отношение к школе</i>	Выполняет правила для учащихся	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Добр в отношении с людьми	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Выполняет правила внутреннего распорядка	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Участвует в делах класса и школы	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Прилежание, трудолюбие</i>	Старается в учебе	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогает другим в делах и сам обращается за помощью	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Самостоятелен	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогает в семье выполнять домашнюю работу	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Любит дежурить в классе	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогает учителю	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Бережное отношение к природе</i>	К земле	2 3 4 5	2 3 4 5	
	К растениям	2 3 4 5	2 3 4 5	
	К животным	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				
<i>Красивое в жизни</i>	Аккуратен в делах	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Опрятен в одежде	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Любит и ценит красивое вокруг себя	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Вежлив в отношении с людьми	2 3 4 5	2 3 4 5	

Критерии (показатели воспитанности)		Оценка родителя	Оценка учителя	Средний балл (итоговая оценка)
<b>Средний балл</b>				
<i>Отношение к себе</i>	Умеет управлять своим поведением	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Соблюдает санитарно-гигиенические правила ухода за собой	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Заботится о своем здоровье	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Умеет распределять время отдыха и учебных занятий	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Нет вредных привычек	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>				

*Примечание:* • обведите кружком балл, которым оценивается качество учащегося. • 5 – качество проявляется всегда; 4 – качество проявляется часто; 3 – качество проявляется редко; 2 – качество не проявляется никогда.



*Анкета 3*  
для учащихся 6–9 класса

<b>Критерии (показатели воспитанности)</b>		<b>Я оцениваю себя</b>	<b>Оценка родителя</b>	<b>Оценка учителя</b>	<b>Средний балл (итоговая оценка)</b>
<i>Любознательность</i>	Познавательный интерес к учебе	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Мне нравится учиться	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я сообразительный	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	У меня развита речь	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Мне нравится выполнять задания	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>					
<i>Отношение к школе, обществу</i>	Я выполняю правила для учащихся	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я выполняю устав школы	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я следую нормам и правилам человеческого общения	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я добрый в отношении с людьми	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я участвую в делах класса, школы	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>					
<i>Прилежание, трудолюбие</i>	Я стараюсь учиться хорошо	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я помогаю другим в делах	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Я обращаюсь за помощью сам	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогаю в семье выполнять домашнюю работу	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Люблю дежурить в классе	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Помогаю учителю	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>					

Критерии (показатели воспитанности)		Я оценивая себя	Оценка родителя	Оценка учителя	Средний балл (итоговая оценка)
<i>Бережное отношение к природе</i>	Бережливость к земле	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Бережливость к растениям	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Бережливость к животным	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>					
<i>Красивое в жизни</i>	Аккуратен в делах	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Опрятен в одежде	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Люблю красивое вокруг себя	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Вежлив в отношении с людьми	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Посещаю кино, театр, выставки, бываю в парке	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>					
<i>Отношение к себе</i>	Умею управлять своим поведением	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Соблюдаю санитарно-гигиенические правила ухода за собой	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	У меня нет вредных привычек	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Забочусь о здоровье	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
	Умею организовать свое время	2 3 4 5	2 3 4 5	2 3 4 5	
<b>Средний балл</b>					

*Примечание:* • обведите кружком балл, которым оценивается качество учащегося. • 5 – качество проявляется всегда; 4 – качество проявляется часто; 3 – качество проявляется редко; 2 – качество не проявляется никогда.

*Анкета*  
*Как определить уровень воспитанности*

Анкета ученика (цы) \_\_\_\_\_ класса \_\_\_\_\_

<b>Долг и ответственность</b>						
1	Считаю для себя важным добиваться, чтобы коллектив моего класса работал лучше.	4	3	2	1	0
2	Вношу предложения по совершенствованию работы класса.	4	3	2	1	0
3	Самостоятельно организую отдельные мероприятия в классе.	4	3	2	1	0
4	Участвую в подведении итогов работы класса, в определении ближайших задач.	4	3	2	1	0
<b>Бережливость</b>						
1	Аккуратно пользуюсь библиотечными книгами.	4	3	2	1	0
2	Бережно отношусь к школьной мебели (не рисую, не черчу на партах).	4	3	2	1	0
3	Бережно отношусь к своей одежде (слежу за чистотой и опрятностью).	4	3	2	1	0
4	Экономлю природные ресурсы (электроэнергию, воду бумагу – до конца использую тетради,).	4	3	2	1	0
<b>Дисциплинированность</b>						
1	Знаю и соблюдаю правила, записанные в Уставе школы.	4	3	2	1	0
2	Всегда внимателен на уроках, не мешаю слушать другим объяснения учителя.	4	3	2	1	0
3	Участвую во внеклассных мероприятиях, проводимых в классе ( в школе).	4	3	2	1	0
4	Осознаю свою ответственность за результаты работы в коллективе класса.	4	3	2	1	0
<b>Ответственное отношение к учебе</b>						
1	Прихожу в школу с выполненным домашним заданием.	4	3	2	1	0
2	При подготовке домашнего задания стараюсь не прибегать к помощи взрослых.	4	3	2	1	0
3	Использую дополнительную литературу ( пользуюсь средствами Интернета).	4	3	2	1	0
4	Аккуратен, исполнителен, точен.	4	3	2	1	0
<b>Отношение к общественному труду</b>						
1	Своевременно и точно выполняю порученные мне задания.	4	3	2	1	0

2	Принимаю участие в трудовых рейдах( уборке класса, школы, пришкольного участка, сборе макулатуры).	4	3	2	1	0
3	Выполняю трудовые поручения родителей.	4	3	2	1	0
4	Добросовестно выполняю все поручения.	4	3	2	1	0
<b>Коллективизм, чувство товарищества</b>						
1	Удовлетворен отношением моих товарищей к другим классам.	4	3	2	1	0
2	Готов отстаивать интересы всего коллектива школы в других коллективах и общественных организациях.	4	3	2	1	0
3	Готов помочь своим одноклассникам выполнять домашнее задание или поручения взрослых.	4	3	2	1	0
4	Готов ответить за результаты своей работы и за результаты работы своих товарищей.	4	3	2	1	0
<b>Доброта и отзывчивость</b>						
1	Стремлюсь помочь другим ученикам, а также младшим в разрешении трудностей, возникающих перед ними.	4	3	2	1	0
2	Вежлив со взрослыми, уступаю места старшим.	4	3	2	1	0
3	Не реагирую на случайные столкновения в школьных вестибюлях, помогаю младшим	4	3	2	1	0
4	Ко мне всегда можно обратиться за помощью.	4	3	2	1	0
<b>Честность и справедливость</b>						
1	Считаю, что необходимо отвечать за свои поступки.	4	3	2	1	0
2	Честно признаюсь, если что-то натворил.	4	3	2	1	0
3	Осуждаю своего товарища, если он рассказал взрослому о проступке товарища без его присутствия при разговоре.	4	3	2	1	0
4	Открыто и смело высказываю свое мнение перед любым коллективом.	4	3	2	1	0
<b>Простота и скромность</b>						
1	Говоря о своих успехах, не забываю об успехах товарищей.	4	3	2	1	0
2	Понимаю, что человека уважают не за деньги.	4	3	2	1	0
3	Иногда люблю похвастаться.	4	3	2	1	0
4	Могу дружить с девочками и мальчиками другой национальности	4	3	2	1	0
<b>Культурный уровень</b>						
1	Посещаю музеи, выставки, театры не реже одного раза в месяц.	4	3	2	1	0
2	Среди телевизионных передач смотрю учебные, познавательные фильмы ( из жизни растительного и животного миров, передачи, посвященные жизни и деятельности писателей, артистов кино...) Слушаю	4	3	2	1	0

	не только современную музыку, эстрадную, но и классическую.					
3	Слежу за своей речью, не допускаю, чтобы при моем присутствии говорили грубо, некорректно, нецензурно.	4	3	2	1	0
4	Соблюдаю правила поведения в общественных местах ( в том числе транспорте)	4	3	2	1	0

*Расчет следует проводить по каждому пункту.*

Детям нужно сказать: «Прочитайте вопросы анкеты и постарайтесь долго не задумываться. Ответьте на них, оценивая себя по 5-балльной шкале (расшифровка дана на доске)»:

- 0 – всегда нет или никогда.
- 1 – очень редко, чаще случайно.
- 2 – чаще нет, чем да, иногда вспоминаю.
- 3 – чаще да, чем нет, иногда забываю.
- 4 – всегда да, постоянно.

Результаты одного пункта складываются и делятся на 16 (максимальное кол-во баллов)  $(3+4+3+4)/16$

Затем складываются показатели по всем пунктам и делятся на 9  $(1+0,9+0,7+0,6+0,5+1+1+1+0,2)/9$

- До 0,5 – низкий уровень воспитанности.
- 0,6 – уровень воспитанности ниже среднего.
- 0,7–0,8 – средний уровень воспитанности.
- До 0,9 – уровень воспитанности выше среднего.
- 1 – высокий уровень воспитанности.

Затем складываются показатели каждого ученика и делятся на количество учащихся, получаем уровень воспитанности класса (от учеников).

Учителя предметники оценивают учеников класса без вспомогательных вопросов по 9 пунктам по 5-балльной шкале.

Так же оценивают родители.

Затем показатели сравниваются и делаются выводы.

Уровни воспитанности заимствованы из методики диагностических программ, разработанных Н.П. Капустиным, М.И. Шиловой и др.

- Низкий уровень: слабое, неустойчивое положительное поведение, которое регулируется в основном требованиями взрослых и другими внешними стимулами и побудителями, самоорганизации и саморегуляции ситуативны.

- Средний уровень: свойственна самостоятельность, проявление самоорганизации и саморегуляции, отсутствует общественная позиция.
- Хороший уровень: положительная самостоятельность в деятельности и поведении, общественная позиция ситуативна.
- Высокий уровень: устойчивая и положительная самостоятельность в деятельности и поведении, проявляется активная общественная и гражданская позиция.

Алгоритм обработки материалов

Составить таблицу обобщенной информации по вопросу «Уровень воспитанности учащихся в школе; классе». В таблицу вносятся средние баллы по каждому показателю.

Таблица 1

«Уровень воспитанности учащихся» класс \_\_\_\_\_ школа № \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И. учащихся класса	Критерии воспитанности							Общее кол-во баллов	K, средний показатель	Итого (кол-во баллов у конкретного ученика)
		любознательность	отношение к школе	прилежание, трудолюбие	бережное отношение к природе	отношение к красивому в жизни	отношение к себе, позелые привычки				

Примечание: 1. Средний показатель по каждому блоку  $K = \frac{\Sigma \text{баллов}}{\text{общее кол-во уч-ся}}$ .

2. Таблица составлена для 1–2 классов.

## «Уровень воспитанности учащихся» класс \_\_\_\_\_ школа № \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И. учащихся класса	Критерии воспитанности						Общее кол-во баллов	% от общего кол-ва баллов	Итого (кол-во баллов у конкретного ученика)
		любопытность	отношение к школе	отношение к труду	отношение к природе	эстетический вкус	отношение к себе			

Примечание: Таблица составлена для 3–5 классов.



Таблица 3

«Уровень воспитанности учащихся» класс \_\_\_\_\_ школа № \_\_\_\_\_

№ п/п	Ф.И. учащихся класса	Критерии воспитанности							Общее кол-во баллов	% от общего кол-ва баллов	Итого (кол-во баллов у конкретного ученика)
		любезность	отношение к обществу, власти	отношение к труду	отношение к природе	эстетический вкус	отношение к себе				

Примечание: Таблица составлена для 6–9 классов.

Обобщенные результаты уровня воспитанности учащихся \_\_\_\_\_ классов школы № \_\_\_\_\_

№ п/п	Критерии воспитанности	Классы				Общее кол-во баллов	К, средний показатель
1	Любознательность						
2	Отношение к школе						
3	Прилежание, трудолюбие						
4	Бережное отношение к природе						
5	Отношение к красивому в жизни						
6	Отношение к себе, полезные привычки						
	<i>Итого</i> (кол-во баллов у конкретного ученика)						

Примечание:

1. Средний показатель по каждому блоку  $K = \frac{\Sigma \text{баллов}}{\text{общее кол-во уч-ся}}$ .

2. Таблицы 1–3 заполняются и анализируются учителем.
3. Таблица 4 заполняется завучем.

*Алгоритм действий*

1. Оценить каждый показатель.
2. Вычислить средний показатель по блоку.
3. По полученным средним показателям построить график, на котором разными цветами отмечаются оценки учителя, родителей, учащихся.
4. Определить систему мер по регулированию и коррекции.

Научное издание

Анфиса Алексеевна Городнова

**МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА НЕПРЕРЫВНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ**

*Монография*

Редактор: Н.Н. Луковникова  
Верстка: А.А. Чемоданова  
Дизайн обложки: М.Л. Тимошенко

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского  
603950, Н. Новгород, пр. Гагарина, 23

Подписано в печать 12.10.2019. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Печать цифровая.  
Усл. печ. 7,1. Уч.-изд. л. 8,3. Тираж 500 экз. Зак. 880.