

# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В РАБОТЕ ДЕТСКОЙ ШКОЛЫ ИСКУССТВ



## АННОТАЦИЯ

Научной проблемой, влияющей на практику, является противоречие между достижением соответствия выпускников системы дополнительного образования детей в сфере культуры и искусств требованиям федеральных государственных требований с одной стороны, а с другой – стабильное обеспечение этих требований вне зависимости от способностей обучающихся. Решить эту проблему может внедрение системы менеджмента качества в работе детской школы искусств и анализ этого процесса.

В статье рассматривается кейс обоснования системы менеджмента качества – муниципальная школа искусств мегаполиса. Автор осуществила стратегический анализ кейса по двум методикам – PEST- и SWOT-анализ, что сделало более обоснованной разработку системы менеджмента качества. Также представлен анализ влияния социально-демографических факторов на объем и спрос на услуги в сфере дополнительного образования детей – показано, что на уровне микрорайона спрос будет расти, что необходимо учитывать при стратегическом планировании.

Для достижения высокого качества организации образовательного процесса в школе искусств, по мнению автора необходимо неуклонно соблюдать все принципы менеджмента: концентрация на каждом потребителе и вовлечение всех в деятельность, непрерывное улучшение, решения, основанные на фактах и процессный подход. Их внедрение позволит решить ряд проблем, актуальных сегодня для учреждений дополнительного образования детей в сфере культуры и искусств: 1) низкое качество предоставляемых услуг, выражающееся в позднем реагировании на успеваемость учащегося, 2) отсутствие профессионального роста преподавателей, необходимость выстраивания системы обмена опытом работы, 3) слабый уровень исполнительской дисциплины и неэффективная система порицаний, 4) низкая конкурентоспособность образовательного учреждения на рынке услуг – в шаговой доступности есть предложения частных услуг.

Автор указывает на варианты решения проблем – мониторинг успеваемости обучающихся, персональный анализ работы преподавателей, внедрение технологии «электронный журнал», корректировка системы признания достижений в коллективе школы искусств и нормативно-правовой базы учреждений, организация публичных выступлений и массовых социально-культурных мероприятий в микрорайоне. Представлена циклическая модель внедрения качества в школе услуг: проектирование, действие, контроль, анализ.

В современном мире мы все чаще слышим такие выражения, как: менеджмент, качество, управление качеством и другие. Актуальность выбранной темы не случайна, так как на сегодняшний день существует острая потребность в качестве предоставляемых товаров и услуг. Обусловлено это тем фактом, что потенциальные потребители – родители обучающихся, вкладывая финансовые средства в обучение и развитие своего ребенка, хотят видеть в итоге высокий результат его деятельности. Эффективным решением является внедрение системы менеджмента качества, которая позво-

лит более плодотворно развиваться, что будет способствовать повышению конкурентоспособности, репутации и имиджу школы. Система менеджмента качества может быть использована в разных отраслях: на предприятии, фирме и, конечно, в образовании – общем и дополнительном.

С 2012 года в музыкальных школах и школах искусств успешно реализуются дополнительные профессиональные общеобразовательные программы, разработанные в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации». Согласно этому до-

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Стадникова Екатерина Анатольевна**  
Екатеринбургская детская школа искусств № 11 имени Е.Ф. Светланова (620034, Россия, Екатеринбург, ул. Бебеля, 1226)  
[@stadnikova.ea@gmail.com](mailto:@stadnikova.ea@gmail.com)

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Дополнительное образование, менеджмент, система менеджмента качества, детская школа искусств, управление, оптимизация, организация.

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Стадникова Е.А. Внедрение системы менеджмента качества в работе детской школы искусств // Управление культурой. 2022. № 3. С. 41–50.

кументу, за школами закреплен статус учреждений, дающих начальное образование в сфере профессионального искусства. Поэтому актуальность системы менеджмента качества в дополнительном образовании детей заключается в том, что она позволяет на более высоком и профессиональном уровне достигнуть конечной цели и решить ряд управленческих проблем:

- каждое учреждение нуждается в соответствии уровня подготовки выпускников федеральным государственным требованиям,
- высокое качество предоставляемых услуг,

- профессиональный рост преподавателей,

- четкая исполнительская дисциплина, как со стороны преподавателей, так и со стороны обучающихся.

Стоит отметить, что все школы выполняют данный критерий. Вопрос состоит в том, чтобы обеспечить стабильное выполнение требований системы, вне зависимости от способностей обучающихся и желаний преподавателей. Именно этот фактор «подталкивает» руководителя выйти на новый уровень в оказании своих услуг, позволяющий в процессе обучения выявлять «моменты», на которые стоит обратить внимание, тем самым избежав проблем с успеваемостью обучающихся и обеспечив высокое качество подготовки. Кроме того, внедрение системы менеджмента качества позволит более глубоко изучить потребности потребителей, повысит прозрачность управляемости учреждения и создаст благоприятные условия для профессионального роста преподавателей, что отразится на качестве предоставляемых услуг.

Муниципальное бюджетное учреждение культуры дополнительного образования «Екатеринбургская детская школа искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова» (далее – ЕДШИ № 11 имени Е. Ф. Светланова, Школа) – это социально востребованная, стабильно функционирующая образовательная организация, которая более 15 лет успешно реализует предпрофессиональные и общеразвивающие программы художественного образования и эстетического развития детей. Школой проводятся крупные конкурсные и фестивальные мероприятия, реализуются организационно-методические проекты, ведется активная культурно-просветительская работа среди жителей Верх-Исетского района и города Екатеринбурга.

В настоящее время большое внимание уделяется качеству продукта, в данном случае – качеству оказания услуг. Поэтому Школа должна гибко и динамично развиваться, реагируя на соответствующие запросы потребителя. Новая система требований, которая предъявляется к дополнительному образованию, побуждает к необходимости новых

Таблица 1 – PEST-анализ

Р – политические факторы	Е – экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабильное положение бюджетных учреждений в сфере культуры;</li> <li>– Государственная поддержка системы дополнительного образования, наличие проектов по развитию дополнительного образования;</li> <li>– Наличие государственных программ по поддержке молодых преподавателей;</li> <li>– Изменения федеральных законов и требований</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экономическая ситуация как фактор, влияющий на спрос продукта</li> </ul>
S – социально-демографические факторы	T – технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демографическая характеристика как фактор, влияющий на спрос продукта;</li> <li>– Отношение и осведомленность потребителей о дополнительном образовании;</li> <li>– Востребованность продукта на дальнейшем рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Образовательные методики и стандарты, их изменение и повышение требований;</li> <li>– Развитие IT технологий, необходимость их внедрения для повышения качества</li> </ul>

путей решения. Одним из них является создание системы менеджмента качества, способной в процессе реализации обеспечить высокий уровень качества условий, качества процесса и качества результата предоставления образовательных услуг.

Для оценки качества работы Екатеринбургской детской школы искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова был осуществлен стратегический анализ по двум методикам (PEST, SWOT).

Для осуществления анализа внешней среды был использован PEST-анализ (*Politics* (политика) – политические факторы, *Economics* (экономика) – экономические факторы, *Socio-Culture* (социум-культура) – социокультурные факторы, *Technology* (технологии) – технологические факторы). Данная методика PEST-анализа позволила произвести оценку состояния важных факторов окружающей среды (табл. 1).

Екатеринбургская детская школа искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова имеет все предпосылки внедрения в работу системы качества менеджмента, которая позволит наладить образовательный процесс и получить наиболее высокие результаты и достижения.

Анализ политических факторов показал, что сфера дополнительного образования детей стабильна и продолжает функционировать в штатном режиме, несмотря на снижение финансирования школы искусств. Явным плюсом для молодых специалистов является наличие государственной поддержки – программ, обеспечивающих финансовую помощь на начальном этапе профессиональной карьеры.

Изменения в законодательстве обязывают школу постоянно подстраиваться под введенные изменения и, соответственно, развиваться.

Анализ экономических факторов показывает, что экономика в стране переживает кризис и находится в стагнации. Из-за этого покупательская способность потребителей снижается, что может привести к потере численности контингента обучающихся. Также, оттоку обучающихся могут способствовать образовательные организации, функционирующие на безвозмездной основе. Например, в микрорайоне «Заречный» существует центр дополнительного образования «Новая Авеста», которая предоставляет свои услуги бесплатно. Несмотря на данный факт, потенциальные потребители (родители, законные представители) понимают разницу между учреждениями и делают свой выбор в пользу ЕДШИ.

Анализ социально-демографических факторов показывает стабильный демографический отток. Исходя из исследований Росстата, показатели рождаемости по Свердловской области, начиная с 2015 года, продолжают падать. От данного факта напрямую зависит количество обучающихся в образовательных учреждениях (рис. 1).

Большое количество детских садов в микрорайоне, а также четыре корпуса лицея № 12 могут привести к увеличению контингента обучающихся. Вследствие этого появится возможность для расширения спектра образовательных услуг, а значит, привлечения новых кадров. Но в настоящих условиях это будет сделать невозможно в связи с ограничением пространства ЕДШИ.

Стоит отметить, что востребованность дополнительного образования среди потребителей достаточно высока. С одной стороны, идет активная реклама и продвижение услуг со стороны как самой школы, так и управления культуры. Как правило, это освещение в СМИ проводимых мероприятий на сайте школы искусств и в социальной сети. Также на узнаваемость и имидж школы работают те проекты, которые привлекают и вовлекают в свое действие зрителя со стороны, то есть жителей микрорайона. В пример можно привести такие масштабные фольклорные мероприятия для жителей микрорайона, проводимые ЕДШИ в рамках культурно-образовательных проектов, как гуляния на Троицу, проводы Масленицы. Они призваны вовлечь в творческий процесс всех желающих.

С другой стороны, реализуя дополнительные предпрофессиональные общеразвивающие программы, ЕДШИ готовит выпускников, которые дальше смогут продолжить обучение в средне-специальном или высшем учебном заведении музыкальной направленности.

1970	1975	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
14,5	↑ 16,9	↓ 16,1	↑ 16,4	↓ 12,2	↓ 8,5	↓ 8,3	↓ 8,1	↑ 8,5	↓ 8,0
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
↑ 8,3	↑ 9,0	↑ 9,8	↑ 10,4	↑ 10,7	↓ 10,4	↑ 10,7	↑ 11,5	↑ 12,4	↑ 12,8
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
↑ 13,4	↑ 13,5	↑ 14,3	↑ 14,5	→ 14,5	↓ 14,4	↓ 13,8	↓ 12,4	↓ 11,6	↓ 10,7
2020									
↓ 10,2									

Рис. 1. Рождаемость (число родившихся на 1000 человек населения).

Анализ технологических факторов показал высокие темпы развития IT технологий. Из этого следует необходимость активно внедрять и применять их в работе школы. Образовательные стандарты и требования, на которые школа опирается в своей работе, постоянно изменяются. Для повышения качества образования необходимо ввести в рабочий процесс систему хранения и анализа информации, а также организовать стандартизированные рабочие места для дистанционной формы обучения.

Проанализировав данные факторы и их тенденции, можно сделать вывод о том, что система дополнительного образования в области культуры вполне стабильна,

несмотря на влияние различных экономических факторов.

Имея небольшую площадь, ЕДШИ № 11 имени Е. Ф. Светланова не столь остро чувствует низкую рождаемость. В настоящее время в школе обучается 426 человек, из которых 256 человек обучается на бюджете и 170 на платных образовательных услугах. Поэтому благополучное стечение обстоятельств способствует активной деятельности школы, которую необходимо постоянно контролировать, улучшать и модернизировать.

Для выявления необходимости внедрения системы менеджмента качества был проведен анализ актуального состояния учреждения. Для выявления сильных и слабых

Таблица 2 – SWOT-анализ

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наличие высококвалифицированных педагогических кадров;</li> <li>– обучение детей и взрослых по общеразвивающим и по предпрофессиональным программам;</li> <li>– возможность одновременного обучения 426 детей в возрасте от 2-х до 18 лет;</li> <li>– реализация большого количества направлений художественного образования (11 программ из 20);</li> <li>– регулярный мониторинг качества обучения;</li> <li>– наличие учебно-методической базы;</li> <li>– системная работа по выявлению и развитию талантливых детей;</li> <li>– формирование партнерских отношений с ведущими организациями Екатеринбурга, Свердловской области, России;</li> <li>– владение уникальными знаниями для реализации образовательных программ, регулярное повышение квалификации персонала, создание комфортных условий для профессиональной деятельности, удовлетворенность заработной платой, возможность личностного роста, комфортный психологический климат в коллективе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ЕДШИ № 11 имени Е. Ф. Светланова размещена в здании лицея № 12;</li> <li>– острая необходимость в увеличении количества площадей для обучения;</li> <li>– старение профессиональных кадров;</li> <li>– пассивность молодых кадров;</li> <li>– устаревшая материально-техническая база;</li> <li>– недостаточные условия для обучения детей с ОВЗ;</li> <li>– недостаточное использование в образовательном процессе современных информационных технологий ввиду недостаточности единиц компьютерной техники;</li> <li>– недостаточность условий, обеспечивающих качество процесса и качество результата для предоставления образовательных услуг.</li> </ul> <p>Слабые стороны по мнению потребителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие полноценной раздевалки для переодевания обучающихся на отделении хореографического искусства, раннего эстетического развития, нехватка площадей для занятий, что отражается на расписании.</li> </ul> <p>Слабые стороны по мнению сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «неудобное» расписание, невозможность проводить репетиции в концертном зале,</li> <li>– отсутствие возможности профессионального роста</li> </ul>
O – возможности	T – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение финансов (доходы от оказания платных услуг и иных приносящих доход видов деятельности, целевые взносы, добровольные пожертвования физических и юридических лиц);</li> <li>– расширение перечня платных образовательных услуг;</li> <li>– участие в грантовых конкурсах;</li> <li>– участие в конкурсах на «Лучшее образовательное учреждение»;</li> <li>– развитие сетевого взаимодействия с учреждениями культуры (социальное партнерство);</li> <li>– обучение специалистов требованиям системы менеджмента качества: планируется организовать проведение практических занятий по вопросам внедрения системы менеджмента качества в деятельность Школы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограничительные меры, принятые в ЕДШИ № 11 имени Е. Ф. Светланова в связи с коронавирусной инфекцией COVID-19;</li> <li>– ухудшение экономической ситуации в регионе: снижение уровня доходов родителей (законных представителей) обучающихся, снижение спроса на платные услуги);</li> <li>– снижение интереса обучающихся к получению предпрофессионального образования;</li> <li>– педагогическое выгорание</li> </ul>

сторон ЕДШИ № 11 имени Е. Ф. Светланова был использован SWOT-анализ, который позволил выявить внутренние сильные стороны (*strengths*) и внешние возможности (*opportunities*), имеющиеся у школы в настоящее время, а также внутренние слабые стороны (*weaknesses*) и внешние угрозы (*threats*), оказывающие негативное влияние на дальнейшее развитие организации (табл. 2).

Представленные анализы позволяют сделать следующие выводы: Екатеринбургская детская школа искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова имеет необходимые условия для осуществления образовательной деятельности в сфере дополнительного художественного образования детей и ресурсы для внедрения системы менеджмента качества. Учитывая современные тенденции развития дополнительного образования, руководство Школы приняло решение о разработке и внедрении системы менеджмента качества, которая в процессе реализации обеспечит высокий уровень качества условий, качество процесса и качество результата предоставления образовательных услуг.

Обратимся к устоявшимся терминам и определениям:

**Дополнительное образование** – целенаправленный процесс воспитания, развития личности и обучения посредством реализации дополнительных образовательных программ, представленный целой педагогической системой.

**Менеджмент** – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей [1]. Менеджмент следует рассматривать как деятельность, направленную на изменение исходной ситуации в желаемую.

**Менеджмент качества** – это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией уникальными свойствами деятельности и ее результатами в организации, требования к которым предъявляются потребителями применительно к качеству [9].

**Управление качеством** – сложный процесс повседневного выполнения руководителем организации всех уровней закрепленных за ни-

ми функций по отношению к качеству объектов [9] (например, разработка программ, процесс планирования образовательной деятельности, процесс обучения персонала, процесс контроля деятельности и многое другое).

Сложность процесса управления качеством в организации дополнительного образования детей состоит в том, что он собирается в определенный комплекс и показывает, как работает в организации система менеджмента качества. Она формируется в уже существующем порядке управления и руководства организацией и опирается на конкретные принципы, постепенно образуя структуру.

Стоит отметить, что создание системы менеджмента качества – это переход на более высокий уровень культуры управления, требующий тщательного внимания и контроля со стороны руководства. Если упустить какое-то событие или элемент, то в результате итог получится не тот, который ожидается изначально.

Система менеджмента качества – это система, которая создается в организации с целью формирования целей и политики в области качества. Система менеджмента качества характеризуется своей структурой, назначением, составом элементов и взаимосвязей между ними [5].

Сложно дать оценку различным системам менеджмента качества – хороши они или плохи, главное – их эффективное использование в той или иной организации. То, что хорошо для одних – недостаточно для других.

В основе качества менеджмента в работе школы искусств лежат следующие принципы:

1. Концентрация на каждом участнике объединения, независимо от его выбора характера участия (потребитель, исполнитель). Важно опираться не на принцип обеспечения, а на принцип вовлеченности каждого в образовательную деятельность через знания, творчество, активный поиск возможностей для улучшения качества деятельности организации.

2. Непрерывное улучшение – качество деятельности и качество результатов деятельности организа-

ции, педагогического состава всегда можно улучшить – за счет повышения эффективности удовлетворения существующих потребностей, за счет формирования новых потребностей, за счет устранения выявленных недостатков, их корректировки и т. д.

3. Решения, основанные на фактах – непрерывное улучшение всегда опирается на наличие достоверной информации о качестве, а не предположения. Для этого в системе менеджмента качества должна быть создана и функционировать система регистрации данных о качестве для принятия обоснованных решений.

4. Процессный подход – повышение качества на всех уровнях осуществления основной деятельности организации, сотрудников организации должно быть «прозрачным» и открытым для управления.

5. Вовлечение всех в деятельность по обеспечению качества – каждый сотрудник организации четко знает свои обязанности и полномочия, осознанно принимает на себя ответственность за качество в рамках процессов, в которых он принимает участие. Обучающиеся и их родители также принимают на себя ответственность за качество своего участия в образовательной деятельности Школы и ее результаты.

Внедрение системы менеджмента качества в работу ЕДШИ позволит в короткий срок решить такие проблемы, как:

1. Низкое качество предоставляемых услуг. По большей части качество страдает из-за позднего реагирования на успеваемость обучающегося, что влечет за собой ряд последующих неприятностей. В настоящее время ведутся журналы учета посещения и успеваемости обучающихся индивидуально каждым преподавателем. По окончании четвертей оценки заносятся в общую ведомость, где отражена успеваемость обучающегося по каждому предмету. Стоит признать, что данная форма признана неэффективной. Повысить качество можно с помощью постоянного мониторинга успеваемости обучающихся и тотального контроля со стороны преподавателя и родителей (законных представите-

Таблица 3 — Характеристика реализации принципов SMK в школе искусств

Принцип SMK	Степень реализации на практике	Позитивные характеристики имеющегося опыта внедрения	Проблемы внедрения принципа
Концентрация на участнике	3	В ЕДШИ существует форма обратной связи, расположенная на официальном сайте, но по факту она не используется  Бумажная отчетность преподавателей	Обратная связь – это серьезный инструмент для улучшения качества предоставляемых услуг, позволяющий регулярно собирать информацию, анализировать и реагировать на недочеты. Для полноценной работы необходимо разработать ряд анкет как для обучающихся, так и их родителей и на регулярной основе заниматься мониторингом удовлетворения качеством предоставляемых услуг. Существующая форма обработки информации по каждому обучающемуся не дает полное представление об активном участии в мероприятиях и успеваемости, поэтому необходимо внедрить электронный журнал и обеспечить контроль каждого обучающегося.
Непрерывное улучшение	4	Преподаватели регулярно посещают курсы повышения квалификации, но недостаточно делятся собственным педагогическим опытом	Необходимо ввести в обязанности преподавателей проведение мастер-классов на уровне города
Решения, основанные на фактах	3	В ЕДШИ реализуется ряд бюджетных и внебюджетных программ. При этом не проводятся исследования по целевой аудитории, соответственно, плохие знания того, чего хочет потребитель	Необходимо провести сегментирование потребителей для более полного и комплексного выявления потребностей аудитории
Процессный ход	3	Документы, регламентирующие работу преподавателей, требуют дополнений и редактирования	Разработка и корректировка документальной открытости позволит тщательно следить за качественно выполненной работой преподавателей
Вовлечение	4	Малый процент преподавателей, готовых на любое вовлечение в работу школы	Нежелание преподавателей выполнять в полной мере свои прямые обязанности, пассивность, лень

Примечание: Степень реализации на практике представлена по 10-балльной шкале (авторская оценка).

лей). Поэтому внедрение системы менеджмента качества позволит изменить систему мониторинга обучающихся. Введение в образовательный процесс электронного журнала позволит быстро и своевременно реагировать на динамику успеваемости, а именно – вовремя отследить каждого обучающегося и вовремя принять меры по устранению тех или иных трудностей. Помимо этого, необходим анализ работы каждого преподавателя – насколько обучающийся включен в рабочий процесс.

2. Отсутствие профессионального роста преподавателей, от которого напрямую зависит качество предоставляемых услуг. Современная система образования стремительно развивается и совершенствуется. Постоянно обновляясь, она предлагает большое количество возможностей для создания новых актуальных продуктов. Отсюда вытекает одна из проблем – отсутствие у преподавателя (чаще зрелого возраста) желания использовать новые технологии и методики в своей работе из-за устоявшихся привычек и консерватизма. Выход из зоны собственного комфорта не всеми охотно воспринимается. Тут важно донести до преподавателя тот факт, что

время изменяет все вокруг: другие дети, новые технические возможности, новые тенденции в образовании и т. д. В настоящее время в школе на бюджетных образовательных услугах работают 26 преподавателей и 3 концертмейстера. Все без исключения своевременно проходят аттестацию, посещают мастер-классы, но только 5 человек из 29 делятся своим педагогическим опытом с коллегами на уровне города, страны. Система менеджмента качества позволит улучшить текущие показатели с помощью системыощрения преподавателей (финансовое, признание достижений в коллективе), помощи в методической работе.

3. Отсутствие исполнительской дисциплины. Зачастую можно услышать о нежелании преподавателя реализовывать мероприятия из своего плана работы. Он про него забыл или просто не хочет выполнять. Здесь стоит отметить, что в обязанности каждого преподавателя входит разработка учебно-методической литературы. В случае отказа от данного вида работы необходимо принимать меры: привлекать к финансовой ответственности. Все запланированные творческие и методические мероприятия должны

быть проведены в установленный срок. Стоит признать, что в настоящее время в школе иногда возникают ситуации с неисполнением трудовых обязанностей преподавателями, проводится беседа с директором, но кардинальные меры не предпринимаются. В рамках внедрения системы менеджмента качества появится возможность внести изменения в должностные инструкции преподавателей, где будут более четко прописаны обязанности и ответственность. Так, на преподавателей, «не вписывающихся» в систему, будут найдены способы воздействия, так называемые рычаги давления.

4. Низкая конкурентоспособность образовательного учреждения. ЕДШИ находится в выгодном географическом положении микрорайона «Заречный». Для большинства родителей очень важен такой фактор, как шаговая доступность. Школа искусств является монополистом в сфере предоставления предпрофессиональных программ. Потенциальные потребители в настоящее время привлекаются за счет проведения концертов обучающихся школы искусств, проведения таких массовых народных праздников для жителей района, как Мас-

Таблица 4 — Проблемы, решаемые с помощью внедрения системы менеджмента качества в работе детской школы искусств

Проблема	Текущая ситуация	Способ решения	Зона ответственности
Низкое качество предоставляемых услуг	– ведение журналов успеваемости в бумажном виде; – общешкольная ведомость	– электронный журнал; – регулярный мониторинг работы обучающихся; – анализ работы обучающихся	директор; зам. директора по учебно-воспитательной работе; преподаватели
Отсутствие профессионального роста преподавателей	– регулярное посещение преподавателями курсов повышения квалификации; – своевременное прохождение аттестации на квалификационную категорию	– распространение педагогического опыта на уровне города	директор; зам. директора по учебно-воспитательной работе; преподаватели
Отсутствие исполнительской дисциплины	– нежелание преподавателя в полной мере выполнять свои обязанности (например, проведение мероприятий из плана работы, методическая работа)	– привлечение к дисциплинарной ответственности (замечание, выговор, увольнение)	директор; зам. директора по учебно-воспитательной работе
Низкая конкурентоспособность ЕДШИ	– отсутствие желания преподавателей выходить с концертами за рамки школы искусств	– привлечение потенциальных клиентов при помощи реализации масштабных проектов, участниками которых станут сами потребители	директор; зам. директора по учебно-воспитательной работе; преподаватели

леница, Троица и другие. Также, имиджу школы поспособствует реализация масштабных проектов, значимых как для самой школы, так и города. И, конечно, благодаря информации на сайте и в официальной группе в ВК о достижениях высоких результатов на конкурсах и фестивалях обучающихся и преподавателей. Благодаря внедрению системы менеджмента качества подвергнется корректировке нормативно-правовая база, которая позволит в большей степени привлекать преподавателей к проведению подобных мероприятий. Участие педагогических работников необходимо финансово поощрять. Такая активность с одной стороны поддержит интерес к работе у преподавателей, с другой – привлечет потенциальных потребителей (табл. 4).

Рассматривая данный вопрос, мы интересовались опытом коллег. Насколько мы можем судить, система менеджмента качества в учреждениях дополнительного образования города Екатеринбурга не развита. Но существует опыт коллег, которые не только внедрили модель управления качеством, но и успешно ее апробировали. Речь идет о государственном бюджетном учреждении дополнительного образования Свердловской области «Ирбитская детская музыкальная школа». Модель управления качеством и итоги были изложены в выпускной квалификационной работе Н.Н. Заниной, выпускницы Уральского государственного педагогического университета. В 2022 г. материалы работы стали основой издания с аналогичным названием [6].

Автор работы выделяет в модели управления качеством три ком-

понента: организационный, содержательный и результативный. Каждый из этапов подробно расписан, что является залогом успешной реализации модели. В работе представлены положительные результаты деятельности музыкальной школы с использованием различных таблиц, графиков, демонстрирующих высокий уровень образовательных услуг по нескольким показателям. В итоге автор приходит к выводу о целесообразности использования модели качества и успешной реализации.

Рассмотрим внедрение системы менеджмента качества в дополнительном образовании детей на примере работы Екатеринбургской детской школы искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова.

Разработка и внедрение в деятельность ЕДШИ № 11 имени Е. Ф. Светланова системы менеджмента качества опираются на национальный стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Система менеджмента качества». Данная система позволит Школе не только повысить конкурентоспособность, но и достигнуть определенного качества предоставляемых услуг.

На основе анализа сложившейся ситуации в Школе, потребностей и ожидания участников образовательных отношений (преподаватели, обучающиеся и их родители/законные представители), заинтересованных сторон, была опре-

делена цель: обеспечить построение новой системы управления Екатеринбургской детской школы искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова, позволяющей гибко реагировать на быстро меняющиеся требования обучающихся и их родителей (законных представителей), работников школы, иных заинтересованных сторон, позволяющей добиваться долгосрочного успеха, стабильно высокого уровня удовлетворенности потребителей, постоянного улучшения деятельности школы.

Выделены основные задачи:

1. Провести анализ имеющихся в школе условий для разработки внедрения системы менеджмента качества;
2. Создать условия для внедрения системы менеджмента качества в деятельность школы.

Модель системы внедрения качества ориентирована на обучающихся и их родителей (законных представителей), которые на выходе должны быть удовлетворены качественно предоставленными услугами. Для успешного и эффективного внедрения системы менеджмента качества в работу детской школы искусств необходимо создать поэтапный процесс, включающий в себя проектирование, действие, контроль и анализ (рис. 2).

Для более детального ознакомления с моделью внедрения систе-

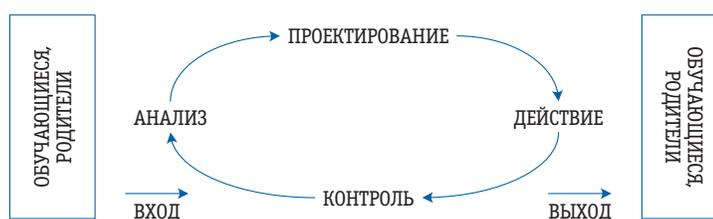


Рис. 2.

Таблица 5 — Модель внедрения менеджмента качества в работе детской школы искусств будет способствовать повышению

мы менеджмента качества, предлагаем обратиться к таблице 3.

Данную модель планируется внедрить в течение 10 месяцев. Из ниже представленной схемы видны этапы реализации внедрения СМК: начало второго и третьего этапов следует после окончания предыдущего, а четвертый этап накладывается на третий, продолжая реализовываться параллельно (рис. 3).

В данной работе рассмотрены некоторые проблемы, встречающиеся в образовательном процессе школы искусств, которые можно решить при помощи внедрения системы менеджмента качества, а именно:

- низкое качество образовательных услуг,
- отсутствие профессионального роста преподавателей,
- отсутствие исполнительской дисциплины,
- низкая конкурентоспособность.

Внедрение системы менеджмента качества в работе школы искусств позволит создать целую систему мониторинга, отслеживающую как работу обучающихся, так и преподавателей. Система будет способствовать карьерному росту преподавателей и достижению стабильных высоких результатов у обучающихся на фестивалях и конкурсах. Все это будет положительно влиять как на имидж школы, так и конкурентоспособность.

Для оценки качества работы Екатеринбургской детской школы искусств № 11 имени Е. Ф. Светланова был осуществлен анализ по двум методикам: PEST и SWOT. Стратегический анализ позволил оценить множество факторов и ситуаций, влияющих на работу школы искусств и определиться с текущими проблемами, а также выявил потребность внедрения системы менеджмента качества в работу детской школы искусств,

Этап	Действие	Ответственное лицо
I. Проектирование	– приказ о начале разработки СМК;	Директор
	– назначение ответственного за разработку плана внедрения СМК;	Зам. директора по УВР
	– создание рабочей группы, несущей ответственность за реализацию всех процессов по внедрению СМК;	Директор
	– создание нормативно-правовой базы, разработка положений и инструкций, актуализация имеющихся документов;	Методист
II. Действие	– разработка планов, графиков;	Зав. отделениями
	– обучение рабочей группы и педагогического коллектива;	Методист
	– регулярное обучение каждого нового сотрудника	Директор
	– разработка плана мероприятий по внедрению СМК;	Директор
III. Контроль	– утверждение всех процессов, требуемых для осуществления внедрения СМК	Зам. директора по УВР
	– введение в образовательный процесс электронного журнала;	Директор
	– проведение заседаний совета по качеству;	Зам. директора по УВР
	– контроль за обучающимися;	Директор
IV. Анализ	– контроль за преподавателями;	Зам. директора по УВР
	– вовлечение преподавателей для наиболее качественной и полноценной работы;	Зав. отделениями
	– вовлечение обучающихся в образовательный процесс, нацеленный на достижение высоких результатов	
	– мониторинг выполнения плана по внедрению СМК;	Директор
IV. Анализ	– мониторинг работы обучающихся;	Зав. отделениями
	– мониторинг работы преподавателей	Зам. директора по УВР
	– проведение аудитов для оценки состояния, эффективности и результативности образовательного процесса;	Аудиторы
	– анализ реализации плана;	Директор
IV. Анализ	– анализ выполнения рабочих процессов;	Директор, Зам. директора по УВР
	– анализ и оценка уровня удовлетворенности потребителей;	Методист
	– подготовка и реализация плана корректирующих мероприятий (по необходимости)	Зам. директора по УВР, методист, зав. отделениями

которая позволит выйти на качественно новый уровень развития учреждения и оказания услуг.

Благодаря соблюдению международных стандартов ИСО-9000, включающих в себя такие принципы менеджмента, как: ориентация на потребителя, вовлечение работников, системный подход к менеджменту, принятие решений, основанных на фактах, обеспечивается стабильно высокое качество оказываемых услуг [4].

Внедрение системы менеджмента качества в работу школы искусств

качества предоставляемых услуг, профессиональному росту кадров, позволит повысить имидж школы и стать конкурентоспособной. Система менеджмента качества будет служить залогом устойчивого развития школы, а также даст уверенность руководству и потребителю в том, что все процессы, осуществляемые в школе искусств, направлены на достижение высоких результатов и ре-



Рис. 3.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

[1] Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. В. Кузина. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 352, [2] с.

[2] Вицелярова К. Н., Захарова Ю. Н., Савицкая А. Н. Характеристика системы менеджмента организации социально-культурной сферы // Естественные гуманитарные исследования. 2020. № 28 (2). С. 79-87.

[3] Востряков Л. Е. Менеджмент социально-культурной деятельности как область исследований и образования // Труды Санкт-Петербургского государственного института культуры. 2018. Т. 216. С. 16-26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-kak-oblast-issledovaniy-i-obrazovaniya> (дата обращения: 02.12.2022).

[4] Гавриленко Л. С., Храмова Л. Н. Управление качеством в об-

Таблица 6 – План мероприятий по внедрению системы менеджмента качества в работе школы искусств

№	Мероприятие	Срок выполнения	Ответственный	Примечание
<b>I этап – ПРОЕКТИРОВАНИЕ</b>				
1	Разработка документации на основе национального стандарта:	август – декабрь	директор	С августа до конца декабря – разработать необходимую документацию
1.1	– издание приказа о разработке СМК	август	директор	—
1.2	– создание рабочей группы, в которую входят преподаватели – заведующие отделениями	август	методист, зав. отделениями	Подробный инструктаж с рабочей группой
1.3	– назначение ответственного за разработку модели и плана по внедрению СМК в образовательный процесс	август	зам. директора по УВР	—
1.4	– определение миссии, целей и задач Школы	сентябрь	директор	Определение и постановка целей и задач
1.5	– разработка и утверждение руководства по качеству	сентябрь	методист	
1.6	– разработка положений (например, положение о системе менеджмента качества; положение о системе мониторинга качества и т. п.); – разработка инструкций; – разработка правил и порядков; – разработка бланков протоколов, актов, отчетов, ведомостей, диаграмм выполнения процессов, методов и средств измерения эффективности и т. п. – разработка плана по внедрению СМК	сентябрь октябрь ноябрь декабрь	методист методист рабочая группа методист, рабочая группа зам. директора по УВР	Разработка документации и внесение изменений в существующие документы. Необходимо разделить полномочия и объем работ между назначенными ответственными лицами.
<b>II этап – ДЕЙСТВИЕ</b>				
2.1	– издание приказа о внедрении СМК	Январь-май	директор	Формирование приказа с задачами и целями СМК
2.2	– введение в образовательный процесс электронного журнала, начиная с первого полугодия	январь	директор	Формирование дополнительных приказов в рамках СМК
2.3	– проведение заседаний совета по качеству	ежемесячно	директор	Рассмотрение и утверждение мероприятий по обеспечению и улучшению качества, планирование и контроль выполнения работ по СМК с предоставлением отчета
2.4	– контроль за обучающимися; – контроль за преподавателями	еженедельно ежемесячно	рабочая группа	Предоставление отчетов, графиков и диаграмм.
2.5	– вовлечение преподавателей в полноценный рабочий процесс; – вовлечение обучающихся	ежемесячно	зам. директора по УВР, зав. отделен.	Регулярная работа с преподавателями
<b>III этап – КОНТРОЛЬ</b>				
3.1	– мониторинг выполнения плана по внедрению	январь-май с 25 по 30 число каждого месяца	директор	Регулярный контроль по выполнению плана
3.2	– мониторинг работы обучающихся	ежемесячно		Измерение качества знаний обучающихся
3.3	– мониторинг работы преподавателей	ежемесячно	зам. директора по УВР	Измерение качества работы преподавателей
<b>IV этап – АНАЛИЗ</b>				
4.1	– проведение аудитов для оценки состояния, эффективности и результативности образовательного процесса	март, май	аудиторы	Проведение аудита в конце III и IV четвертей
4.2	– анализ реализации плана	июнь	директор	Подведение итогов и анализ результатов аудита
4.3	– анализ выполнения рабочих процессов	июнь	Директор, зам. директора по УВР	Анализ всех процессов, подведение итогов, при необходимости корректировка дальнейших действий
4.4	– анализ и оценка уровня удовлетворенности потребителей	июнь	методист	Предоставление отчета, в котором отражен не только уровень удовлетворенности, но и динамика
4.5	– подготовка и реализация плана корректирующих мероприятий	июнь	зам. директора по УВР, методист, зав. отделениями	При необходимости разработать план по устранению недоработок на каждом этапе

разовательном учреждении : учебное пособие. Красноярск : Сибирский федеральный ун-т, 2013. 97, [1] с.

- [5] Гродзенский С. Я. Менеджмент качества: учебник. М. : Проспект, 2017. 222 с.
- [6] Занина Н. Н., Перевышина Н. Ю. Управление качеством художественного образования : учебное пособие / Уральский государственный педагогический университет, Институт музыкального и художественного образования, Кафедра художественного образования. Екатеринбург : [б. и.], 2020. 95, [1] с. : табл.

[7] Колношенко В. И. Менеджмент и управление: общее и особенное // Научные труды Московского гуманитарного университета 2018. № 5. С. 36-43.

[8] Кудрина Е. Л., Гук А. Г. Потребность работодателей в специализации сферы культуры и удовлетворенность потребителей качеством образовательных услуг // Вестник КемГУКИ. 2013. № 22/1. С. 158-165.

[9] Логинова Л. Г. Оценивание качества в дополнительном образовании детей: практико-ориентированная монография. Чебоксары: ИДН им. П. А. Мухоморова, 2019. 100 с.

сары : Среда, 2019. 429 с.

[10] Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200124394?ysclid=lb69dhcg2j890399403> (дата обращения: 02.12.2022).

[11] Погосян С. Г. Основные подходы и классификации принципов

управления в менеджменте // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 10-2. С. 309-313.

[12] Хафизов И. И. Этапы и трудности внедрения элементов системы менеджмента качества в образовательном учреждении высшего профессионального образования // Вестник Казанского технологического университета. 2012. № 7. С. 198-201.

## IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE WORK OF A CHILDREN'S ART SCHOOL

### ABSTRACT

The scientific problem that affects practice is the contradiction between achieving compliance of graduates of the system of additional education of children in the field of culture and arts with the requirements of federal state requirements, on the one hand and, on the other hand, the stable provision of these requirements, regardless of the abilities of students. This problem can be solved by introducing a quality management system in the work of a children's art school and analyzing this process.

The article considers one case of substantiation of the quality management system - the municipal school of arts of the metropolis. The author carried out a strategic analysis of the case using two methods - PEST, SWOT analyzes, which made the development of a quality management system more reasonable. An analysis of the impact of socio-demographic factors on the volume and demand for services in the field of additional education for children is also presented - it is shown that at the microdistrict level, demand will grow, which must be taken into account in strategic planning.

To achieve quality in the school of arts, according to the author, it is necessary to strictly observe all the principles of management: concentration on each consumer and involving everyone in activities, continuous improvement, decisions based on facts and a process approach. Their implementation will allow solving a number of problems that are relevant today for institutions of additional education for children in the field of culture and arts: 1) the low quality of the services provided, expressed in a late response to student progress, 2) lack of professional growth of teachers, the need to build a system for the exchange of work experience, 3) a weak level of performance discipline and an inefficient system of censure, 4) low competitiveness of an educational institution in the service market - there are offers of private services within walking distance.

The author points to options for solving problems - monitoring the progress of students, personal analysis of the work of teachers, introducing the "electronic journal" technology, adjusting the system for recognizing achievements in the art school team and the regulatory framework of institutions, organizing public speaking and mass social and cultural events in the microdistrict. A cyclic model of quality implementation in the school of services is presented: design, action, control, analysis.

### AUTHOR'S INFORMATION

**Ekaterina A. Stadnikova**  
Ekaterinburg Children's Art School  
No. 11 named after E. F. Svetlanov  
(122b, Bebel St., Ekaterinburg,  
620034, Russia)  
[@ stadnikova.ea@gmail.com](mailto:stadnikova.ea@gmail.com)

### KEYWORDS

Additional education, management, Quality Management System, children's art school, optimization, organization.

### FOR CITATION

Stadnikova E.A. (2022). Implementation of a quality management system in the work of a children's art school. *Managing culture*. No. 3. Pp. 41–50.

## REFERENCES:

- [1] Adizes I. Managing change. How to effectively manage change in society, business and personal life. Per. from English. V. Kuzina. 5th ed. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2018. 352, [2] p.
- [2] Vicelyarova K. N., Zakharova Yu. N., Savitskaya A. N. Characteristics of the management system of the organization of the socio-cultural sphere // Natural Humanitarian Research. 2020. No. 28 (2). pp. 79-87.
- [3] Vostryakov L. E. Management of social and cultural activities as a field of research and education // Proceedings of the St. Petersburg State Institute of Culture. 2018. V. 216. S. 16-26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/management-sotsialno-kulturnoy-deyatelnosti-kak-oblast-issledovaniy-i-obrazovaniya> (date of access: 02.12.2022).
- [4] Gavrilenko L. S., Khramova L. N. Quality management in an educational institution: a textbook. Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2013. 97, [1] p.
- [5] Grodzensky S. Ya. Quality management: textbook. M. : Prospekt, 2017. 222 p.
- [6] Zanina N. N., Perevyshina N. Yu. Management of the quality of art education: textbook / Ural State Pedagogical University, Institute of Music and Art Education, Department of Art Education. Yekaterinburg: [b. and.], 2020. 95, [1] p. : tab.
- [7] Kolnoshenko V. I. Management and management: general and special // Scientific works of the Moscow Humanitarian University 2018. No. 5. P. 36-43.
- [8] Kudrina E. L., Guk A. G. The need of employers in specialists in the sphere of culture and consumer satisfaction with the quality of educational services // Bulletin of the KemGU. 2013. No. 22/1. pp. 158-165.
- [9] Loginova LG Evaluation of quality in additional education of children: a practice-oriented monograph. Cheboksary: Wednesday, 2019. 429 p.
- [10] National standard of the Russian Federation GOST R ISO 9001-2015 "Quality management systems. Requirements". URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200124394?ysclid=lb69dhcg2j890399403> (date of access: 02.12.2022).
- [11] Pogosyan S. G. Basic approaches and classifications of management principles in management // Actual problems of the humanities and natural sciences. 2013. No. 10-2. pp. 309-313.
- [12] Khafizov I. I. Stages and difficulties of introducing elements of the quality management system in an educational institution of higher professional education // Bulletin of the Kazan Technological University. 2012. No. 7. S. 198-201.