

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ВАЖНОЕ СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ¹

Н.Н. Давыдова

1

Работа выполнена при
финансовой поддерж-
ке гранта РГНФ
№ 11–06–00771а.

В статье рассмотрен процесс создания системы менеджмента качества (СМК) на принципах ИСО серии 9000 в ходе сетевого взаимодействия общеобразовательных учреждений академической площадки УрО РАО. Представлены основные подходы к определению категории «качество образования», направления формирования СМК в общеобразовательной школе, примеры функциональной структуры и процессной модели системы оценки качества образования, распределения ответственности за виды деятельности и процессы СМК, раскрыто содержание возможных рабочих процессов СМК для современной школы.

• качество • качество образования • система менеджмента качества • про-
цессный подход • управление качеством образования

В государственной программе «Наша новая школа» особое внимание уделяется вопросам обеспечения качества образования. Это означает, что современная школа должна активнее использовать потенциал важнейших установлений концепции Всеобщего управления качеством (Total Quality Management), положений отечественной школы управления качеством (представленной работами В.Я. Белобрагина, А.В. Гличева, Д.Ш. Матроса, В.П. Панасюка, А.И. Субетто, В.И. Шиленко, С.Е. Шишова и др.), стандартов в области качества Международной организации по стандартизации. В частности, последние предъявляют достаточно жёсткие и конкретные требования к осуществлению контроля качества на всех стадиях предоставления любой услуги, в том числе образовательной, управлению всеми видами ресурсов, созданию систем качества в организациях и учреждениях, документированию процедур и требований по управлению качеством. В этом плане внедре-

ние и поддержание единых механизмов обеспечения качества (ведущим из которых являются международные стандарты ИСО серии 9000) обеспечивают сегодня общеобразовательным образовательным учреждениям определённые преимущества на рынке образовательных услуг конкретной территории, что весьма актуально в условиях перехода к нормативно-подушевому принципу оплаты труда работников современной школы.

В целом, говоря о качестве как категории, отметим, что именно эта категория — ключевая в новой парадигме цивилизационно-экономического развития человечества. С учётом современных философских воззрений можно определить категорию «качество» как объективную, существенную, относительно устойчивую, внутреннюю определённую целостности предметов и явлений, а также специфических групп предметов, коллективов, систем, абстрактных представлений. В стандарте² дано следующее определение «Качество — степень соответствия присущих объекту характеристик и установленным требованиям». При этом под объектом понимается то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. Объектами могут быть деятельность или процесс, продукция или результат

предоставления услуги, организация или система, либо некоторая их комбинация, причём, когда говорят о качестве в целом, можно выделять качество результатов деятельности (процесса), качество самих процессов и качество системы или организации деятельности. В этой связи, качество сегодня рассматривается в следующих значениях:

- Существенная определённость предмета, в силу которой он является данным, а не иным предметом и отличается от других предметов.
- Совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности потребителя.

Можно говорить о следующих особенностях понятия «качество образования»:

- Постоянная ориентация на удовлетворённость потребителей образовательными результатами, причём в качестве основной «продукции» образовательного учреждения выступает выпускник, обладающий определёнными качествами и умениями (компетенциями), а к потребителям относятся и сами учащиеся, и родители, и местное сообщество, и государство.
- Качество образования сегодня следует рассматривать как определённое соотношение цели и результата, меру достижения целей при условии, что це-

Практика

2

ГОСТ Р ИСО
9000-2001
Система менеджмента
качества. Основные
положения и словарь.
М.: Изд-во стандар-
тов, 2001.

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

3

Ившина Г.В.

Инвариантный подход при мониторинге качества образовательных систем // Материалы X симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика. Кн. 1. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2002. С. 56;

Исаев В.А.

О концептуальной модели системы анализа качества информационно-образовательной среды (ИОС) системы открытого образования // Материалы X Симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика». Кн. 1. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2002. С. 173–183;

Панасюк В.П.,

Головичер Г.В.

Опыт и лучшие практики построения и применения региональных, муниципальных и внутришкольных систем оценки качества образования. Салехард-Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. С. 34.

ли (результаты) заданы операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития ученика.

• Качество образования проявляется также как мера соответствия результатов развития личности учащихся в конце какого-либо возрастного периода, имеющимся возможностям для развития.

• И, наконец, качество образования выступает как единство качества процесса и качества результата.

Мы поддерживаем мнение ряда авторов³ о том, что основным критерием содержания качества образования в первую очередь выступает степень удовлетворения потребностей личности, общества и государства. Эти взгляды опираются на определение качества образования как способности удовлетворять запросам потребителей и субъектов образовательного процесса. Но в этой связи, возникает проблема, связанная с тем, что множественность запросов к образованию разных социальных, профессиональных групп, отдельных личностей порождает многообразие целей, а результаты образования могут быть оценены разными субъектами (обучаемые, родители, педагоги и др.) по разным критериям, в разных измерениях, на разных уровнях, что требует особого внимания к изменению подходов к

технологиям мониторинга качества образования и, особенно, к его квалиметрическому обеспечению. Таким образом, можно сказать, что современный этап развития систем качества образования отражается в становлении новых социальных функций образования, где качество человека оказывается в центре понимания качества образования.

Так как качество образования является сложной системой⁴, возникает потребность во введении ряда характеристик, с помощью которых можно уяснить основные составляющие данной системы:

• **Многоаспектность:** качество конечного результата образования и качество потенциала образовательной системы, обеспечивающей достижение этого качества; качество результатов воспитания и обучения; знаниевая и деятельностная компоненты качества образования.

• **Многосубъектность:** оценка качества образования осуществляется учащимися, выпускниками, педагогами, родителями, обществом, государственными органами и т.д.

• **Многокритериальность:** существует набор критериев оценки качества образования.

• **Многоуровневость:** конечный результат качества на каждой отдельной ступени (классе) получения образования.

Необходимость максимально эффективного функционирования и развития современной школы, повышение её конкурентоспособности на рынке образовательных услуг прямо связано с созданием внутришкольных систем менеджмента качества (ВМК) для общеобразовательных учреждений. В Уральском отделении Российской академии образования с 2007 года работает сетевая площадка, направленная на изучение возможностей использования системы менеджмента качества образования (СМК), основанной на стандартах качества ГОСТ Р ИСО 9000-2001; ГОСТ Р ИСО 9001-2001; ГОСТ Р ИСО 9004-2001 в практике работы общеобразовательных учреждений⁵.

В соответствии с требованиями ИСО 9001:2000⁶ эффективность менеджмента качества образования в общеобразовательной школе рассматривается через призму процессного подхода и базируется на следующих положениях:

- деятельность школы представляется в виде сети взаимодействующих между собой процессов (реализация образовательных программ, разработка психологического сопровождения, создание тестовых материалов и т.д.);
- управление деятельностью ОУ основывается на управлении сетью процессов, которые

и «формируют» качество конечного результата.

На рис. 1 представлена примерная функциональная структура системы оценки качества, апробируемая в школах — участницах сетевого взаимодействия, на примере средней школы № 93 г. Екатеринбург.

На схеме видно, что особое внимание уделяется ожиданиям потребителей, выстраиванию публичной стратегии, разъясняющей членам образовательного сообщества политику конкретной школы в области повышения качества образования, менеджменту ресурсов и процессов в образовательном учреждении.

На рис. 2 представлен вариант процессной модели системы оценки качества образования, апробируемый в общеобразовательных учреждениях-участниках сетевого взаимодействия для современной общеобразовательной школы, на примере средней школы № 93.

При создании СМК общеобразовательного учреждения требуется полная инвентаризация всех жизненно важных процессов школы, определение целей и задач процессов, лиц, ответственных за конкретные процессы и документальная регламентация этих процессов. Для структуризации рабочих процессов и выделения их составных частей в школе разрабатывается соответствующая

Практика

4

Крахмалев А.Л.
 Качество образования как актуальная проблема управления. Омск, 2001. С. 15–16;
Строкова Т.А.
 Качество образования: сущность и критерии мониторинговой оценки // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2009. № 4 (61). С. 36–48;
Субетто А.И.
 Качество непрерывного образования в Российской Федерации: состояние, тенденции, проблемы и перспективы. СПб. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000.

5

Давыдова Н.Н.
 Организационно-управленческая модель взаимодействия образовательных учреждений как фактор инновационного развития регионального образования // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2010. № 8. С. 32–42; Давыдова Н.Н. Создание внутренней системы оценки качества в современном общеобразовательном учреждении // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2009. № 6(63). Т. 2. С. 13–26.

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

6

Исаев В.А.

О концептуальной модели системы анализа качества информационно-образовательной среды (ИОС) системы открытого образования //Материалы X

Симпозиума «Квалиметрия в образовании: Методология и практика». Кн. 1. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. 2002. С. 173–183.

иерархическая структура основных и обеспечивающих процессов. Напомним, что основные процессы — локализуемые и точно определённые рабочие процессы, обладающие всеми признаками процесса как такового. Их входы и выходы находятся вне школы. Обеспечивающие — части основных процессов, которые можно чёт-

ко идентифицировать и локализовать. В процессе разработки СМК в ходе обсуждения в рамках сети в реестр основных и обеспечивающих процессов были включены:

- деятельность руководства по управлению качеством образования (в том числе стратегическое планирование и управление качеством образования, плани-



Рис. 1. Функциональная структура системы оценки качества в общеобразовательном учреждении

рование и развитие системы менеджмента качества школы, распределение ответственности и полномочий между членами рабочей группы обеспечения качества, анализ ВСМК со стороны руководства);

- основные процессы образовательной деятельности (реализация основных образовательных программ, воспитательная и внеурочная работа с учащимися и т.д.);

- обеспечивающие процессы (кадровое обеспечение, закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов, библиотечное и информационное обслуживание, обеспечение безопасности жизнедеятельности, управление инфра-

структурой, социальная поддержка учащихся и сотрудников школы), а также системная деятельность по измерению, анализу и улучшению основных и вспомогательных процессов в гимназии (мониторинг, измерение и анализ процессов, управление несоответствиями, улучшение процессов посредством политики, целей, корректирующих и предупреждающих действий). В настоящее время школы работают по направлению «управление записями», что позволит акцентировать внимание участников деятельности в данном направлении на конкретных вопросах, ранее не попадавших в сферу особого внимания руководства

Практика

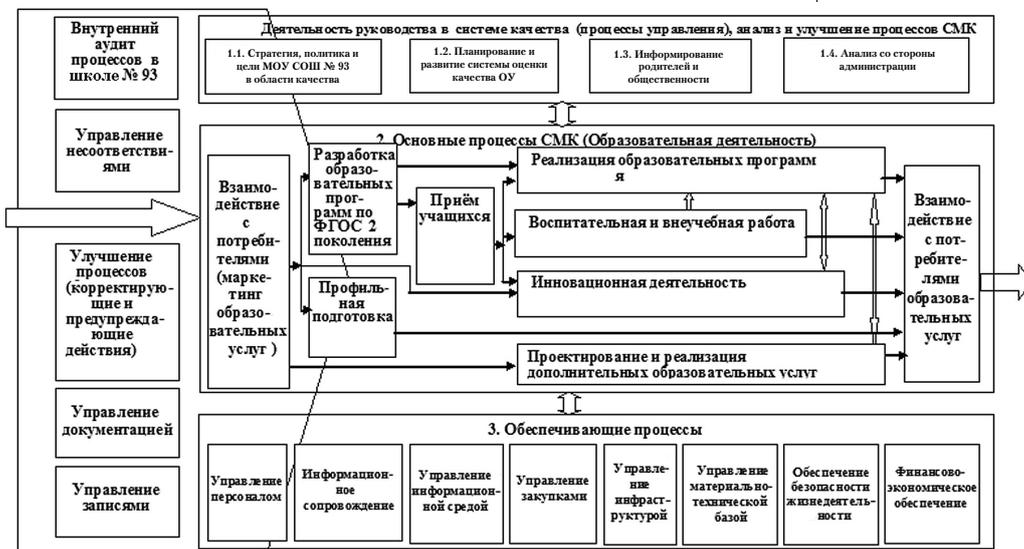


Рис. 2. Процессная модель системы менеджмента качества образования, апробируемая в средней школе № 93

школ. Не секрет, что педагогические работники не придают особого значения данной стороне собственной деятельности, считают подготовку отчётов и аналитических записок формальным обременительным направлением деятельности и не видят очевидной выгоды от документирования и, следовательно, прояснения сути ряда сложных, а в ряде случаев спорных вопросов, которые можно обратить на пользу развитию как конкретного педагога, так и методического объединения и школы в целом. Решения науч-

но-методических и педагогических советов, оформленные в виде документированной процедуры, могут, несомненно, внести свой вклад в подготовку школ к аккредитации.

В табл. 1 показаны примеры конкретного воплощения некоторых из рабочих элементов системы качества для общеобразовательного учреждения и показатели, диагностирующие полноту их внедрения и применения, на примере гимназии № 13 г. Екатеринбурга.

Распределение ответственности за виды деятельности и

Таблица 1

Основные элементы системы менеджмента качества, апробируемые в гимназии № 13

Элементы системы менеджмента качества	Примеры реализации элементов системы менеджмента качества в гимназии	Показатели, которые диагностируют полноту внедрения элементов СМК
Ответственность руководства	Сформулирована политика руководства в области качества. Руководство работами по качеству в гимназии принял на себя его руководитель	– степень реальности сформулированных стратегических установок, приверженность им руководства, педагогов и учеников; – полнота освоения руководителем функций и видов управления качеством
Общие положения, процедуры и разработка программ качества	В гимназии разработаны программы качества по повышению методического мастерства педагогов, по воспитанию учащихся	– полнота выполнения программных мероприятий, заявленных целей; – показатели прироста методической подготовленности педагогов и уровня воспитанности учеников
Управление педагогическим проектированием	В гимназии внедрены схемы разработки и принятия проектов. В гимназии создана информационная, нормативная, оценочно-	– совершенство схем разработки и принятия проектов; – объём статистических данных;

Таблица 1 (окончание)

Практика

Элементы системы менеджмента качества	Примеры реализации элементов системы менеджмента качества в гимназии	Показатели, которые диагностируют полноту внедрения элементов СМК
	критериальная база педагогического проектирования. В гимназии создан достаточный фонд проектных разработок по основным направлениям деятельности	– перечень используемых критериев, показателей, норм, стандартов и эталонов
Управление результатами образования	В гимназии разработана модель выпускника. В гимназии есть базы данных по выпускникам. В гимназии отслеживается дальнейшая жизненная траектория выпускников	– объём и уровень требований к выпускнику; – объём статистики, объектов сравнительного анализа

процессы СМК в соответствии с сетью процессов СМК на примере средней школы № 93 приведено в табл. 2.

Таблица 2

Распределение ответственности за виды деятельности и процессы СМК в соответствии с сетью процессов СМК МОУ СОШ № 93

№	Название процесса	Руководитель процесса (должность)
1.	Деятельность руководства в СК (процессы управления)	
1.1.	Стратегия, политика и цели в области качества	Директор, зам. директора
1.2.	Планирование и развитие СОК	Зам. директора по НМР
1.3.	Информирование образовательного сообщества	Зам. по информатике
1.4.	Анализ со стороны руководства	Директор, зам. директора по НМР
2.	Основные процессы СК (образовательная деятельность)	
2.1.	Взаимодействие с потребителями (маркетинг)	Директор
2.2.	Проектирование и разработка образовательных программ	Зам. директора по УВР, руководители методобъединений
2.3.	Предпрофильная и профильная подготовка	Зам. по НМР
2.4.	Приём учащихся	Директор, зам. по УВР

Таблица 2 (окончание)

№	Название процесса	Руководитель процесса (должность)
2.5.	Реализация основных образовательных программ	Зам. директора по УВР
2.6.	Воспитательная и внеучебная работа	Зам. директора по ВР
2.7.	Инновационная деятельность	Зам. директора по НМР
2.8.	Разработка и реализация дополнительных образовательных услуг	Директор, зам. директора
2.9.	Взаимодействие с потребителями (анализ удовлетворенности)	Директор
3. Обеспечивающие процессы СК		
3.1	Управление персоналом	Директор
3.2	Библиотечное и информационное обслуживание	Зам. директора по НМР, зав. библиотекой
3.3.	Управление информационной средой	Зам. директора по информатизации
3.4	Управление закупками	Зам. директора по АХЧ
3.5.	Управление инфраструктурой	Зам. директора по АХЧ
3.6.	Управление производственной средой	Зам. директора по АХЧ
3.7.	Обеспечение безопасности жизнедеятельности	Инженер по ТБ
3.8.	Финансово-экономическое обеспечение	Директор
4. Измерение, анализ и улучшение процессов СОК		
4.1.	Внутренний аудит процессов СОК	Директор, зам. директора по УВР, ВР, Руководители методобъединений
4.2.	Управление несоответствиями	Директор, Зам. директора по УВР
4.3.	Улучшение процессов (корректирующие и предупреждающие действия)	Директор, зам. директора по УВР
4.4.	Управление документацией	Директор
4.5.	Управление записями	Директор

В качестве примера регламентирования конкретного рабочего процесса приведём работу управленческой команды гимназии № 13 г. Екатеринбурга по проблеме материального стимулирования сотрудников (табл. 3).

Известно, что материальное стимулирование — мощный стимул эффективной работы сотрудников по достижению поставленных целей. Однако нечётко прописанный механизм его действия приводит к распределению до-

плат и надбавок в «авральном» режиме, без учёта объективной информации, ситуативно, что нередко вместо стимулирования сотрудников приводит к обратному эффекту. Необходимо подчинить этот процесс единой логике и сде-

лать понятным для работников. Возможности регламентировать процесс материального стимулирования сотрудников в гимназии № 13 в соответствии с требованиями к процессам менеджмента качества представлены в табл. 3.

Практика

Таблица 3

Регламентирование процесса материального стимулирования сотрудников в соответствии с требованиями к процессам менеджмента качества на примере гимназии № 13

Название подпроцесса	Владелец подпроцесса	Вход	Выход	Ресурсы	Параметры
Корректировка Положения о доплатах и надбавках в связи с новыми целями	Руководитель	Положение о доплатах и надбавках прошлого учебного года. Документ, фиксирующий ожидаемые результаты работы гимназии в этом году. Финансовые ресурсы	Скорректированное Положение о доплатах и надбавках	Временные: не более 1 месяца	– не позже 15 сентября; – корректировки вносятся в формулировки результата; – проект Положения выносится на обсуждение коллектива на августовском педсовете; – свое мнение работники в письменной форме передают руководителю; – окончательный вариант утверждается руководителем; – Положение согласовывает председатель профкома; – Положение согласовывает Попечительский Совет
Ознакомление коллектива с новым положением	Зам. руководителя	Скорректированное Положение о доплатах и надбавках	Документ, фиксирующий факт ознакомления коллектива работников с новым положением	Временные: не более 1 недели	– информация доводится до сведения работников при размещении текста документа в учительской; – факт ознакомления фиксируется подписью работника на последней странице Положения
Контроль по предложенным критериям	Зам. руководителя	Документ, фиксирующий факт ознакомления коллектива работников с новым положением	Документ, фиксирующий итоги контроля		– проводится в соответствии с планом внутрискольного контроля; – итоги подводятся в соответствии с предложенными критериями

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

Таблица 3 (окончание)

Название подпроцесса	Владелец подпроцесса	Вход	Выход	Ресурсы	Параметры
Составление списка лиц, награждаемых за конкретный период	Руководитель	Документ, фиксирующий итоги контроля	Документ, содержащий список лиц, награждаемых за истекший период	не более 1 недели	– заместители разбивают коллектив на подгруппы в соответствии с курированием предметов; – 1 раз в месяц заместители формируют предварительный список «своей» части коллектива, ранжированный по степени вклада в достижение результата; – место в рейтинге каждого сотрудника обосновывается; – общий список составляется руководителем на основании информации, поданной заместителями

7

Исаев В.А.

О концептуальной модели системы анализа качества информационно-образовательной среды (ИОС) системы открытого образования // Материалы X Симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика». Кн. 1. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. 2002. С. 173–183.

Таким образом, в процессе разработки модели СМК школы происходит становление новой философии образовательной политики: так как потребитель определяет качество образовательных услуг, то качество образования — это постоянная ориентация на удовлетворённость потребителя образовательными результатами. Управление качеством образования в школе ориентируется на удовлетворение всех осознанных и потенциальных потребностей потребителя образовательных услуг. Эта философия актуальна, так как образование (в том числе и школьное) в рамках развития инновационной экономики постоянно ощущает на себе давление требований со стороны общества (требование высокой со-

циальной и нравственной эффективности), экономики (требование экономической результативности), личности (требование такого образования, которое обеспечивает самореализацию личности), вузовских сообществ (требование подготовки качественных абитуриентов с заданными ценностными ориентирами).

Следует также иметь в виду, что в соответствии с семейством международных стандартов ISO управление качеством подразумевает, в том числе и, в первую очередь, обеспечение должного качества **процесса производства** товара или услуги⁷. Обеспечение качества продукции на основе процедур обеспечения качества на каждой стадии жизненного цикла её производства в международном стандарте

ISO 8402 получило название «петли качества». Так называемый принцип непрерывного улучшения Шухарта–Деминга (PDCA) основан на предположении, что для достижения непрерывного улучшения процесса необходимо: процесс спланировать, выполнить намеченный план, провести проверку результатов, проанализировать их и после анализа полученных результатов действовать для дальнейшего улучшения. Цикл PDCA лежит в основе планирования, выполнения, проверки и улучшения практически всех рабочих процессов любой организации на всех уровнях менеджмента: стратегическом, процессном, проектном и персональном.

«Петля качества» для производителей образовательных услуг, и, соответственно, для управления процессом образования состоит из следующих элементов:

- изучение потребностей рынков труда и образовательных услуг;

- набор учащихся;
- формирование программ, форм и методов обучения;
- обеспечение обучения ресурсами;
- организация процесса обучения;
- аттестация выпускников;
- мониторинг дальнейшей «судьбы» выпускников для общеобразовательной школы (продолжение образования в учреждениях начального, среднего, высшего профессионального образования, в том числе по профессиям, необходимым в территории, трудоустройство, в т.ч. по профессиям, приоритетным для социально-экономического развития территории).

В табл. 4 приведена апробируемая в образовательных учреждениях — членах сетевого взаимодействия модель улучшения качества конкретной образовательной услуги согласно структуре циклов Э. Деминга, применительно к управлению качеством:

Практика

Таблица 4
Модель улучшения качества конкретной образовательной услуги

Этапы цикла	Составляющие этапа
Планирование	Проектирование конкретной образовательной услуги: – Определение потребителя и его требований к ОУ – Разработка характеристики образовательной услуги (основные параметры качества образовательной услуги, включая разработку диагностических моделей уровней обученности, воспитанности, модели диагностики базовых компетенций) – Разработка политики в области качества – Разработка организационной структуры,

Таблица 4 (окончание)

Этапы цикла	Составляющие этапа
	включающей руководителей основных процессов и карт взаимодействий между ними – Формирование свода корпоративных ценностей учителей, сотрудников и учащихся, а также Этического кодекса учителя
Действие	Подбор, обучение кадров, обеспечение необходимыми ресурсами. Организация образовательного процесса согласно выстроенной модели. Создание системы непрерывного улучшения и совершенствования процессов
Контроль	Разработка и внедрение системы мониторинга основных показателей качества оказания образовательной услуги в ОУ
Анализ и коррекция	Выявление причин расхождения измеряемых и контрольных показателей, коррекция процессов со стороны ответственных за процессы и руководства

По сути дела, эти четыре этапа цикла Э. Деминга прямо связаны с четырьмя основными составляющими менеджмента качества. Таким образом, под менеджментом качества члены сетевого взаимодействия академической площадки УрО РАО понимают скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству, к четырем составляющим которого относятся: планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества. Мы считаем, что построение подобной системы является важным концептуальным шагом на пути развития организационной культуры общеобразовательной школы XXI века.

В общем виде механизм управления качеством образова-

ния в современной школе можно представить следующим образом: сбор информации от потенциальных социальных заказчиков — формирование социального заказа — определение миссии школы — соотношение выбранного варианта с имеющимися возможностями — выбор типа управления (на процесс или на результат) — определение параметров оценки результатов образования — диагностика личности обучающихся — прогнозирование результатов образования учащихся — соотношение желаемых результатов с имеющимися результатами и режимом жизнедеятельности школы — определение факторов, подготовка и реализация программы развития школы — сравнение полученных результатов образования с поставленными целями —

соответствие качества образования поставленной цели.

При разработке внутренней системы менеджмента качества для образовательных учреждений особое внимание уделялось организационно-содержательным условиям создания нового качества образования:

1. Построению образовательной среды, которая в одинаковой степени **стимулирует** учителя и ребёнка к продуктивной деятельности, соответствующей их индивидуальным особенностям и потребностям. Образовательная среда в данном случае включает в себя, прежде всего, построение системы корпоративной идентичности в среде сотрудников, а также организация работы по ценностному воспитанию учащихся. Так, например, в гимназии № 13 на протяжении последних трёх лет бережно возвращается своего рода «ценностное поле», в котором живут и работают все участники образовательного процесса. Причём корпоративные ценности и этический кодекс учителей служат основными показателями привлекательности гимназии со стороны потребителей.

2. Трансформация требований к образовательным результатам ребёнка в **миссию** учителя. Формирование миссии образовательного учреждения, миссии кафедр и методических

объединений и миссии каждого сотрудника влияет на создание особых условий получения образования учащимися, а значит, привлекательности образовательного учреждения. Экспертная позиция учителя и ученика «вырастает» из глубокого осознания миссии каждого участника образовательного процесса и стремления их к её выполнению.

3. Удовлетворение не только актуальных потребностей общества и личности, но и выход на формирование потребностей, ещё не осознанных обществом, задающих перспективу развития социально-экономической системы. Школа, формируя новую образовательную систему, работает над обучением и воспитанием человека инновационной экономики, где огромную роль играют знаниевые и компетентностные моменты, соединённые с развитой системой ценностей личности.

Исходя из этих условий, можно сформировать основные требования к построению современной системы качества в общеобразовательном учреждении:

1. Ориентация на внутренний процесс самоанализа и самооценки, внутренний аудит всех действий по созданию условий, направленных на достижение намеченных образовательных целей и результатов.

Практика

2. Учёт мировых тенденций развития образования и использование современных образовательных технологий в учебном процессе.

3. Устойчивость и воспроизводимость всех параметров и процессов образовательной среды, способствующих достижению требуемых образовательных результатов, куда входит и система управления качеством.

4. Способность образовательной системы к изменениям и самосовершенствованию.

В результате создания СМК в современной школе обеспечивается повышение качества образовательного процесса в целом, чётко выделяются основные и обслуживающие процессы, что позволяет систематизировать деятельность администрации школы. Разработанные средства оценки учебных и дру-

гих достижений обучаемых направлены на обеспечение прозрачности образовательного процесса. В процессе работы внедрены новые технологии диагностики и мониторинга образовательных достижений и образовательного процесса в целом, облегчающие работу педагогического коллектива; обеспечены общественно-профессиональная экспертиза контрольно-измерительных материалов и координирование и сбор данных по всем диагностическим мероприятиям, что позволило обеспечить открытость школы для внешней среды. В 2011 году это направление деятельности членов сети школ Уро РАО удостоено национального сертификата качества в номинации «Новая технология» в рамках Всероссийской выставки учебно-методической продукции в г. Москве.