

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Наталья Петровна Забродина, старший методист АНО «ШКОЛА «ПРЕЗИДЕНТ», учитель программы Международный Бакалавриат, г. Москва

Проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество — комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработки стратегии, организации производства, маркетинга. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции, а в случае школьного образования — качество образования.

Понятие «качество»

В последнее время в образовательной отрасли официально закрепилось словосочетание «качество образования». Определение понятия «качество образования» даётся в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ. Ответственность за качество образования своих выпускников, то есть за конечный результат образовательной деятельности, возложена на образовательные учреждения, что также оговаривается законом: «Образовательная организация обязана осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством об образовании, в том числе: 1) обеспечивать соответствие качества подготовки обучающихся установленным требованиям (Закон «Об образовании в Российской Федерации» ст. 28 п. 6 пп. 1).

Поэтому прежде всего важно определиться с самим понятием «качество образования».

Обратимся к толковому словарю.

Качество — совокупность свойств, признаков товаров, материалов, услуг, работ, характеризующих их соответствие своему предназначению, предъявляемым к ним требованиям, а также способность удовлетворять потребностям и запросам пользователей.¹

Трактовка понятия «качество» в настоящее время многозначна. Что обусловлено, во-первых, чрезвычайной сложностью понятия качества, разнообразием его понятийных носителей, а во-вторых, различиями в индивидуальном восприятии качества, его свойств разными людьми, группами, обществом.

Международная организация по стандартизации определяет ка-

¹ <http://tolkslovar.ru/k.3243.html>

чество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.²

Этот стандарт ввёл такие понятия, как: «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества». Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000.

Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 1980-х годов и ознаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили чёткие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента — менеджмент качества. В настоящее время учёные и практики за рубежом связывают современные методы менеджмента качества методологией TQM (total quality management) — всеобщим (всеохватывающим, тотальным) менеджментом качества. В новой версии международных стандартов качества ИСО 9000:2000 дано следующее определение качества: «качество — это степень соответствия присущих характеристикам требованиям».

По мнению голландских учёных Дж. Ван Эттингера и Дж. Ситтинга, «качество зависит от большого числа свойств или признаков (как числовых, так и нечисловых), характеризующих продукт, и является величиной измеряемой и, следовательно, несоответствие продукта предъявляемым к нему

требованиям может быть выражено через какую-либо постоянную меру и может быть выражено цифровыми значениями».³

Проблемы управления качеством неоднократно обсуждалось научной общественностью и практиками. Большую роль в формировании современного представления о качестве сыграла Академия проблем качества Российской Федерации.

В результате деятельности Академии проблем качества сформировалось концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такое видение качества представляется достаточно ёмким и более чётко определяет значение повышения качества.

С точки зрения управления, качество — это системная категория, которая отражает соответствие результата поставленной цели. И как для любой системной категории справедливым будет выделение основных составляющих, которыми можно управлять с целью придания системе целостности и постоянной тенденции к развитию.

Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль.

Современный менеджмент качества базируется на результатах исследований, выполненных крупными зарубежными корпорациями по программам консультантов по управлению качеством. Это опыт таких известных фирм, как «Хьюлетт-Паккард» и др. В 1980-е годы на политику этих и ряда других фирм оказали влияние разработки Ф.Б. Кросби, У.Э. Деминга, А.В. Фейгенбаума,

² НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГОСТ Р ИСО 9000-2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. Основные положения и словарь ISO 9000:2005 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (IDT)

³ Управление качеством. Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д. М.: ЮНИТИ

К. Исикавы, Дж.М. Джурана.⁴ Основной деятельностью ведущих фирм стали следующие направления улучшения работы:

- заинтересованность руководства высшего звена;
- образование совета по улучшению качества работы;
- вовлечение всего руководящего состава в процесс улучшения работы;
- обеспечение коллективного участия;
- обеспечение индивидуального участия;
- создание групп по совершенствованию систем (групп регулирования процессов);
- более полное вовлечение поставщиков;
- обеспечение качества функционирования систем управления;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии улучшения работы;
- создание системы признания заслуг.

Понятие «качество» в сфере образования

Качество образования как понятие относительное имеет два аспекта: соответствие стандарту и соответствие запросам потребителей образовательных услуг.

Понятие же «качество образования» в его философской интерпретации может быть применено и к различным моделям образовательной практики.

Попытка раскрыть сущность понятия «качество образования» применительно к образовательному учреждению на системном уровне впервые была сделана в исследовании С.Е. Шишова и В.А. Кальней. В их монографии «Мониторинг ка-

чества образования в школе» качество образования определяется как степень достижения поставленных целей и задач, степень удовлетворения ожиданий участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг.⁵

В словарном варианте «качество образования» трактуется как «социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности. Качество образования определяется совокупностью показателей, характеризующих различные аспекты учебной деятельности образовательного учреждения: содержание образования, формы и методы обучения, материально-техническую базу, кадровый состав, которые обеспечивают развитие компетенций обучающейся молодёжи»⁶.

Самое простое определение качества образования выглядит следующим образом: **качество образования — это мера соответствия образования заранее установленным требованиям.**⁷

С данных позиций качество образования следует рассматривать как степень реального соответствия тому, каким оно должно быть. Это значение термина «качество» наиболее существенно для решения задачи обеспечения и контроля качества образования, где соответствие качеству определяется исходя из целей образования, эталонов и стандартов.

⁵ Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. М., 1999.

⁶ <http://www.profile-edu.ru/ponyatie-okachestve-kachestvo-obrazovaniya.html>

⁷ «Качество образования: подлинный смысл и бессмысленные процедуры»/Журнал «Директор Школы»/№ 3, 2001 г. с. 39–50 А. М. Кац Авторский вариант статьи (без редакторских сокращений и правок).

⁴ Управление качеством. Учебник / С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д. М.: ЮНИТИ

Понятие «качество»:

а) качество есть совокупность свойств (аспект свойства);

б) качество структурно; качество есть иерархическая система свойств или качеств частей объекта или процесса (аспект структурности);

в) качество динамично; оно есть динамическая система свойств (аспект динамичности);

г) качество есть существенная определённая объект или процесса, внутренний момент, выражается в закономерной связи составляющих частей, элементов (аспект определённости);

д) качество обуславливает единичность объекта или процесса, его специфичность, целостность;

ж) качество создаваемых человеком объектов и процессов в отличие от качеств других явлений природы обладает ценностью, вернее, обуславливает ценность (аксиологизм) соответствующих объектов и процессов, то есть их пригодность и приспособленность для определённых назначений, целей, задач, условий, выдвигаемых человеком, упорядоченность, устойчивость (аспект спецификации).⁸

Качество школьного образования — это такая совокупность его свойств, которая позволяет решать задачи по подготовке разносторонне развитой личности гражданина, способной ориентироваться в ценностях мировой и отечественной культуры, осуществлять выбор профессии, адаптироваться в новых социально-экономических условиях, осуществлять непрерывное самообразование, личностное самосовершенствование.

Такой подход является достаточно условным, поскольку последние исследования в области качества предлагают несколько иной подход. **Качество образования — это совокупность свойств образования, обуслов-**

ливающих его способность удовлетворять определённые потребности гражданина, общества, государства в соответствии с назначением этого образования. Необходимо учесть, что в данном экономическом определении следует рассматривать образование и как отрасль производства (предоставления, оказания) образовательных услуг, и как процесс производства образовательных услуг, и как результат деятельности отрасли и процесса образования.

Элементы системы качества образования в школе

Структурные элементы системы обеспечения качества образовательного процесса в ОУ:

1. Качество проектирования образовательной деятельности

Структурные компоненты качества проектирования образовательной деятельности: качество концепции функционирования и развития ОУ, качество моделирования образовательного процесса, качество образовательной программы.

2. Качество образовательного процесса (ОП)

Структурные компоненты качества образовательного процесса: качество целей и содержания образования, реализуемого в ОУ, качество учебного плана, качество конструирования учебных занятий, качество режима работы ОУ, качество расписания, качество управления ОП, качество организационной культуры ОУ, качество учебных занятий, качество педагогической деятельности преподавателей, качество образовательной деятельности школьников.

3. Качество педагогических условий и ресурсного обеспечения образовательного процесса

Структурные компоненты качества педагогических условий:

а) профессиональная компетентность персонала;

⁸ Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике. М., 2004.

б) морально-психологический микроклимат;

в) гигиенические условия;

г) создание личностноориентированной развивающей образовательной среды и др.

Структурные компоненты качества ресурсного обеспечения:

а) качество нормативно-правового обеспечения;

б) качество кадрового обеспечения; качество профессиональной компетентности педагогических работников;

в) качество программно-методического обеспечения;

г) качество материально-технического обеспечения;

д) качество финансово-экономического обеспечения;

е) качество информационного обеспечения.

4. Качество организационной культуры образовательного процесса

Организационная культура проявляется в виде принятых всем коллективом норм морали, поведения, отношений, сотрудничества, ценностей и т.п.)

Структурные компоненты качества организационной культуры образовательного процесса: философия преобладающих ценностей; нормы поведения; правила; психологический микроклимат; поведенческие ритуалы; коммуникационная система и язык общения; внешний вид, одежда; культура питания; рациональное отношение к времени; вера в необходимость самообразования; процесс развития личности преподавателя; педагогическая тактика и мотивирование.

5. Качество результатов образовательной деятельности

Структурные компоненты качества результатов образовательной деятельности: конкурентоспособность образовательной организации; качество подготовки выпускников; качество обученности школьников;

результативность учебных занятий и внеклассных дел; способность школы обеспечить сохранение и укрепление здоровья обучающихся; уровень воспитанности обучающихся; личные достижения обучающихся и педагогов.

Такое определение компонентов качества оказания образовательной услуги предполагает измерение степени эффективности образовательного учреждения, оказывающего услуги. *Эффективность* можно интерпретировать как меру актуализации потенциального качества школьных образовательных систем, как отражение сравнения фактических результатов (параметров) оказания образовательной услуги с запланированными (эталонными) результатами, как степень достижения цели, результата при учёте совокупных затрат, как результативность операций, действий участников процесса обучения, воспитания, развития.

Исходя из этого можно интерпретировать процесс управления качеством образования как *комплексный, целенаправленный, скоординированный процесс воздействия как на образование в целом, так и на его основные элементы с целью достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования, развития, их результатов предъявляемым требованиям потребителей, установленным нормам и стандартам.*

Система качества образования

Развитие системы управления качеством в образовательной организации может идти по следующим направлениям:

1. Определение нормативов содержания образования, которые должны соответствовать федеральным образовательным стандартам и запросам потребителей (социума, родителей, учеников).

Таблица 1

Отметьте учебные курсы, изучение которых вы считаете успешным	Укажите причины своего выбора	Отметьте учебные курсы, изучение которых вы не считаете успешным	Укажите причины своего выбора
Программы работы с одарёнными детьми: 1. О математике просто и сложно; 2. ...		Программы работы с одарёнными детьми: 1. О математике просто и сложно; 2. ...	
Программы работы с предметными навыками: 1. Математика на «4»; 2. ...		Программы работы с предметными навыками: 1. Математика на «4»; 2. ...	
Программы по развитию предметных интересов: 1. Актёрское мастерство; 2. ...		Программы по развитию предметных интересов: 1. Актёрское мастерство; 2. ...	
Предложите учебные курсы, которые с удовольствием посещал и ваш ребёнок и вы.			

2. Определение нормативов процесса оказания образовательной услуги.

3. Измерение эффективности (соответствия и отклонений от установленных нормативных результатов).

Первое направление (качество проектирования образовательной деятельности).

Программа развития и образовательная программа определяют перспективы развития организации. В школе должны быть определены образовательные цели по каждой образовательной области в соответствии с ФГОС. Однако не всегда в школах проводится опрос родителей и учеников по вопросам социальных предпочтений в образовании, которые должны учитываться при формировании образовательных целей. К примеру, учебные курсы второй половины дня формируются зачастую только исходя из возможностей учебного заведения. Что само по себе уже противоречит подробно разобранному нами выше понятию качества предоставления образовательной услуги. В качестве примера можно привести

анкету для родителей, ответы на вопросы которой может подсказать администрации школы направления образовательных предпочтений социальных заказчиков образовательной услуги (табл. 1).

После обработки данных такой анкеты становятся очевидными изменения, которые необходимо внести в образовательную программу школы. При этом в Управляющий совет вносятся обоснованные предложения педагогического коллектива по сохранению тех или иных учебных курсов, если по данным анкеты они были признаны родителями как неуспешные. Такой механизм взаимодействия всех участников образовательного процесса помогает сделать его максимально эффективным, то есть удовлетворяющим запросы потребителей образовательных услуг.

По второму направлению — нормирование процесса образования на первый план выходит локальная нормативная база, которая на сегодняшний день является самым слабым звеном в школах. Я позволю себе включить в работу данные из практической работы, выполненной по заданиям

Практика организации документального учёта, обработки и анализа статистической информации

Направления учёта	Субъекты, осуществляющие сбор данных	Субъекты, осуществляющие сравнительную аналитическую обработку данных	Адресность использования данных
Учебные результаты ⁹ (деятельность по предметам)	Классные руководители	Зам.директора по УВР	Директор ОУ, управленческие образования, МЦКО, СТАТГРАД, родители, управляющий совет, педагогический совет
Внеучебная деятельность и её результаты у обучающихся (олимпиады, конкурсы, фестивали, конференции, марафоны и т.д.)	Руководители предметных методических объединений, учителя учебных предметов второй половины дня, классные руководители	Руководители предметных методических объединений, зам.директора по УВР	Директор ОУ, Управление образования, СТАТГРАД, родители, Управляющий совет, педагогический совет
Индивидуальные результаты обучающихся по всем видам учебной и внеучебной деятельности относительно предшествующих результатов)	Руководители предметных методических объединений, учителя	Руководители предметных методических объединений, классные руководители, зам.директора по УВР	Директор ОУ, родители, управляющий совет, педагогический совет

⁹ См. Приложение I.

Л.П. Зеленовой, кандидата экономических наук, доцента кафедры экономики образования МИОО. Они касаются локальной нормативной базы образовательной организации по вопросам управления качеством. Было

проведено исследование документальной базы одной из московских школ по технологии, предложенной Л.П. Зеленовой, которое выявило значительные пробелы в нормировании работы по улучшению качества образования.

Актуальные документы по уровням контроля и учёта

Учебные результаты (деятельность по предметам)	Журнал класса, дневник	Отчёт по успеваемости	Журнал класса, отчёт по успеваемости	Журнал класса, отчёт по успеваемости	Сравнительный анализ образовательных результатов
Внеучебная деятельность и её результаты у обучающихся (олимпиады, курсы, фестивали, конференции, марфоны и т.д.)	Журналы по учёту внеучебной деятельности	Индивидуальное расписание дополнительных занятий	Журналы по учёту внеучебной деятельности	Журналы по учёту внеучебной деятельности, отчёт методических объединений	Сравнительный анализ образовательных результатов
Индивидуальные результаты обучающихся по всем видам учебной и внеучебной деятельности относительно предшествующих результатов)	Дневник	-	Отчёт классного руководителя	-	-

Предмет учёта в документах

Журнал класса, дневник — предметом учёта являются результаты текущего и промежуточного контроля по предметам. В 9-х классах добавляются результаты государственной итоговой аттестации за курс основного общего образования. В 11-х классах добавляются итоговые результаты за курс среднего (полного) общего образования.

Отчёт по успеваемости (личные образовательные результаты) — результаты и динамика качества образовательных результатов:

- 1) каждого ученика по предметам, по учебным периодам;
- 2) каждого учителя по ученикам, по учебным периодам;
- 3) степень обученности ученика по учебным периодам.

Расписание дополнительных занятий — изменение образовательных предпочтений ученика за определённый временной период.

Отчёт методических объединений — итоги участия в олимпиадах и конкурсах, динамичными результатами.

Анализ образовательных результатов по классам — динамика образовательных результатов учеников за определённый временной период, в том числе отчёт по успеваемости и итоги участия в олимпиадах и конкурсах.

Виды контроля и учёта

Исполнители документального учёта статистической информации (выделены жирным шрифтом)

Направления учёта	Виды учёта и контроля
Учебные результаты (деятельность по предметам)	Текущий (виды контроля по предметам, – см. извлечение из положения о промежуточной аттестации)
Внеучебная деятельность и её результаты у обучающихся (олимпиады, конкурсы, фестивали, конференции, марафоны и т.д.)	Промежуточный (защита проектных, исследовательских работ, выполнение олимпиадных заданий)
Индивидуальные результаты обучающихся (продвижение по всем видам учебной и внеучебной деятельности относительно предшествующих результатов)	Промежуточный (оценивание результатов обученности по предмету) по учебным периодам; Итоговый контроль (государственная итоговая аттестация)

Извлечение из положения о промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация обучающихся может проводиться как письменно, так и устно.

Формами проведения письменной аттестации являются:

- диктант (1 – 8-й классы);
- контрольная работа по математике (1 – 8-й классы);
- изложение с разработкой плана его содержания (8-й класс);
- сочинение или изложение с творческим заданием (10-й класс);
- письменный экзамен по алгебре и началам анализа (10-й класс);
- тестирование (3 - 8-й, 10-й классы);
- выполнение работ в системе СТАТГРАД (5 – 11 классы).

К устным видам промежуточной аттестации относятся:

- проверка техники чтения (3 – 4-й классы);
- защита реферата (8-й класс), защита исследовательской работы (10-й класс);
- сдача нормативов по физической культуре (5 – 8-й, 9-10-й классы);
- зачет (5 – 8-й, 9-10-й классы);
- собеседование по билетам (8-й, 9-10-й классы);

По итогам обработки представленной информации можно сделать следующие выводы.

1. В образовательной организации присутствует определённая система по учёту и контролю качества образовательных результатов, которая включает документооборот, отражающий уровни, виды, предмет контроля

и учёта и исполнителей, ответственных за сбор и обработку информации.

2. Однако эта система сохраняет высокую степень изолированности, так как только в адресатах информации по качеству образования присутствует Управляющий совет и родители учеников. Но они изолированы от процесса принятия решений, их

Учебные результаты (деятельность по предметам)	Журнал класса, дневник Учитель	Отчёт по успеваемости Классный руководитель	Журнал класса, отчёт по успеваемости Классный руководитель	Журнал класса, отчёт по успеваемости Классный руководитель	Журнал класса, отчёт по успеваемости Классный руководитель	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч
Внеучебная деятельность и её результаты у обучающихся (олимпиады, конкурсы, фестивали, конференции, марафоны и т.д.)	Журналы по учёту внеучебной деятельности Учитель	Индивидуальное расписание дополнительных занятий. Классный руководитель	Журналы по учёту внеучебной деятельности Учитель	Журналы по учёту внеучебной деятельности Руководитель методобъединения	Журналы по учёту внеучебной деятельности, отчёт учителя Учитель	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч
Индивидуальные результаты обучающихся (продвижение по всем видам учебной и внеучебной деятельности относительно предшествующих результатов)	Дневник Классный руководитель	-	Отчёт классного руководителя Классный руководитель	-	-	-	-

Исполнители документального учёта статистической информации и их функции (выделены жирным шрифтом)

Направления учёта	Ученик	Индивидуальная траектория	Класс	Учебный предмет	Учитель	Завуч	Директор
Учебные результаты (деятельность по предметам)	Журнал класса, дневник Учитель — выставление оценок	Отчёт по успеваемости Классный руководитель — систематизация информации по оценкам	Журнал класса, отчёт по успеваемости Классный руководитель — систематизация информации по оценкам	Журнал класса, отчёт по успеваемости Классный руководитель — систематизация информации по оценкам	Журнал класса, отчёт по успеваемости Классный руководитель — систематизация информации по оценкам	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч — проведение анализа и определение задач на следующий учебный период	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч — проведение анализа и определение задач на следующий учебный период
Внеучебная деятельность и её результаты у обучающихся (олимпиады, конкурсы, фестивали, конференции, марафоны и т.д.)	Журналы по учёту внеучебной деятельности Учитель — выставление оценок	Индивидуальное расписание дополнительных занятий. Классный руководитель — систематизация информации по индивидуальным достижениям ученика	Журналы по учёту внеучебной деятельности Учитель — фиксирование индивидуальных достижений ученика	Журналы по учёту внеучебной деятельности, отчёт методических объединений Руководитель методобъединения — систематизация информации по динамике образовательных результатов по предметам	Журналы по учёту внеучебной деятельности, отчёт учителя Учитель — систематизация информации по динамике предметных образовательных результатов	Сравнительный анализ образовательных результатов. Завуч- проведение анализа и определение задач на следующий учебный период	Сравнительный анализ образовательных результатов Завуч- проведение анализа и определение задач на следующий учебный период
Индивидуальные результаты обучающихся (продвижение по всем видам учебной и внеучебной деятельности относительно предшествующих результатов)	Дневник Классный руководитель — своевременное внесение информации в дневник и обратная связь с родителями	-	Отчёт классного руководителя Классный руководитель — анализ выполнения календаря гимназических событий класса	-	-	-	-

мнение не учитывается при определении задач развития школы в рамках будущих периодов.

3. Система учёта и контроля включает различные формы текущей, промежуточной и итоговой аттестации, которые предполагают фиксирование результатов учебной деятельности учеников как внутри школы, так и вне её.

4. Однако доминирующая функция сотрудников школы — систематизация аналитической информации с целью определения перспектив развития и устранения проблем. Однако только завуч и директор проводят анализ представленной информации.

5. В школе существует необходимое и достаточное количество документов, фиксирующих результаты учебной деятельности ученика и результаты работы учителя на уроках и во внеурочной деятельности в ограниченный временной период (дневник, классный журнал, журнал учёта внеучебной деятельности, индивидуальное расписание, ведомость учёта образовательных результатов).

6. Ограниченное количество документов учитывает динамику образовательных результатов учеников и деятельности учителя (сравнительный анализ завуча и директора школы), что затрудняет проведение самоанализа и прогнозирование направлений улучшения деятельности.

7. В школе есть документ, регламентирующий проведение внутренней и внешней аттестации (Положение о проведении внутренней аттестации учащихся), которого явно недостаточно для проектирования системы управления качеством образования внутри школы.

8. В школе существует одностороннее движение информации: сбор, систематизация, анализ — от учителя к директору школы. Итоги анализа качества обучения практически не запрашиваются учителями для построения направлений учебной работы.

Основываясь на представленных выводах, можно оптимизировать перечень документов, необходимых для осуществления мониторинга качества предоставления образовательных услуг, и подходы к делегированию полномочий с целью перехода информации из потенциально востребованной в реально востребованную.

Таким образом, период востребованности информации имеет замкнутый цикл. Документы, регламентирующие анализируемую статистическую информацию, создаются работниками, которым они необходимы как руководство к действию. А анализ качества выполненной работы может быть использован на всех уровнях образовательного процесса для характеристики качества образовательных услуг образовательной организации, для оценки эффективности образовательной деятельности, а также для использования в составе показателей, учитываемых в Положении о фонде оплаты труда.

Третье направление — измерение показателей, соответствующих запланированной норме и отклонений от нормы, предполагает чётко выстроенную систему внешнего и внутреннего мониторинга и сравнение результатов по учебным периодам. На систему внутреннего мониторинга будет нацелено Положение о промежуточной аттестации в гимназии, включающее систему внешней экспертизы (МЦКО, международные экзамены по иностранным языкам, российские конкурсы «Русский медвежонок», «Кенгуру», городские диагностические работы в системе СТАТГРАД, тестирование по предметам соответствующими лицензированными организациями и т.д.).

Сравнительные результаты мониторинга по учебным периодам могут быть положены в основу выплат из стимулирующего фонда оплаты труда. Выдержка из Положения о сти-

Таблица 2

1	Уровень сложности и современности реализуемых программ
2	Качество планирования и организации уроков по предмету
3	Деятельность учителя по развитию универсальных умений обучающихся, использование образовательных технологий, целенаправленно развивающих владение как предметными, так и метапредметными действиями
4	Деятельность учителя по привлечению к учебному процессу базы московских музеев, театров
5	Деятельность учителя по реализации требований по сохранению здоровья обучающихся в учебном процессе
6	Деятельность учителя по обучению и развитию учащихся на основе использования ИКТ
7	Деятельность учителя по проектированию и реализации индивидуальных учебных программ для отдельных учащихся с выходом результатов на научно-практические конференции
8	Качество обустройства предметного кабинета, его развитие, работа научно-исследовательских и практических лабораторий при кабинетах
9	Качество внеурочной предметной деятельности: организация и проведение предметных событий, экскурсий, поездок, походов, а также организация проектной и исследовательской деятельности учащихся на уроках и во внеурочное время
10	Наличие системы воспитательной работы в данном классе, группе (программы, выполнение внутреннего распорядка школы учащимся, ведение дневников и т.д.)
11	Уровень сформированности детского коллектива (результаты воспитательной работы)
12	Система работы с коллективом родителей (программы, ресурсы, результаты, вовлечённость в жизнь школы)
13	Доля учащихся класса, участвующих в социально-значимых проектах гимназии
14	Наличие и реализация индивидуальной программы профессионального саморазвития учителя (открытые уроки, разработка и внедрение авторских программ, работа на кафедре по методической теме\темам, обучение на курсах повышения квалификации)
15	Деятельность учителя в методической системе школы (разработка методических документов по предмету, работа в методическом центре — выступления на практических конференциях, окружных и городских семинарах, проведение мастер-классов, публикация материалов в соответствии с методической темой года, наставничество...)
16	Деятельность учителя в рамках выполнения программы педагогического\методического эксперимента (индивидуально или в группе)
17	Участие и победы в профессиональных конкурсах разного уровня (школьный, районный, региональный, всероссийский, международный)

мулирующем фонде оплаты труда в гимназии приводится ниже (табл. 2).

Таким образом, подводя итоги проведённой работы, можно отметить, что такой подход к развитию системы управления качеством образования на уровне образовательной организации позволит не просто делегировать полномочия членам педагогического коллектива, но сделать участие каждого заинтересованного в результатах оказания образовательных услуг лица осознанным и целенаправленным.

Первоначальный взгляд на систематизацию имеющихся инструментов управления качеством образования на примере практических материалов позволяет сделать следующие выводы.

Необходимыми условиями для освоения системы качества образования являются: проектирование целостной «цепочки» качества в школе; осознание педагогическим коллективом новой парадигмы образования — личностно ориентированного подхода, наличие политики качества

в школе; изменение отношения к процессу и результатам своего труда всех членов педагогического коллектива. Мерой оценки деятельности педагога становится развитие и успех конкретного ученика: результаты измеряются не относительно других учеников, а в сравнении с базовым результатом. С этой целью создаётся и поддерживается эффективная система информационного обеспечения и коммуникаций, позволяющая управлять процессом учения и обучения (мониторинг требует информатизации управления); система методов для измерения качества образования, система нормативов и требований по всем аспектам качества образовательной услуги.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации.
2. Конвенция о правах ребёнка. Принята 44 сессией Генеральной Ассамблеи ООН 5 декабря 1989 г. Подписана СССР 26 января 1990 г. Ратифицирована Верховным Советом СССР 30 июня 1990 г. Вступила в силу для СССР 15 сентября 1990 г. Россия участвует в Конвенции как правопреемник СССР.
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
4. Закон Российской Федерации «О персональных данных», от 27 июля 2006 № 152-ФЗ.
5. Распоряжение Правительства РФ от 03.07.96 № 1063-Р «Социальные нормы и нормы».
6. Основные положения Общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО). //Вестник образования России. № 11, 2005 г. с. 74–76.
7. «Качество образования: подлинный смысл и бессмысленные процедуры» Журнал «Директор Школы» № 3, 2001 г. с. 39–50 А.М. Кац Авторский вариант статьи (без редакторских сокращений и правок.
8. Толковый словарь <http://tolkslovar.ru/k3243.html>
9. НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ГОСТ Р ИСО 9000–2008. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. Основные положения и словарь ISO 9000:2005 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary (IDT)
10. С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, С.Ю. Ягудин и др.; Под ред. Доктора экономических наук, профессора Ильенковой С. Д Управление качеством. Учебник / М.: ЮНИТИ
11. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. М., 1999.
12. Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике, М.: 2004.
13. ГОСТ Р ИСО 9000–2004. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М. Госстандарт России.
14. ГОСТ Р ИСО 9001–2004. Системы менеджмента качества. Требования. М. Госстандарт России.
15. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. — М., 1996.
16. Зеленова Л.П. Мониторинг качества образования на разных уровнях системы управления. Организационно-функциональная и информационная структура. Учебное пособие в схемах. Москва. Издание Копи-Центр ЭПК. 1998 г. 35 с.
17. Зеленова Л.П. Социально-педагогический мониторинг качества образовательных услуг. Организация социологического исследования по изучению мнения учащихся и их семей о результатах и условиях обучения в общеобразовательной школе. Часть 1. Организация и проведение социологического опроса. Учебно-практическое пособие. — М.: АПК и ППРО, 2005. — 72 с.
18. Зеленова Л.П. Социально-педагогический мониторинг качества образовательных услуг. Статистическая обработка данных социологического опроса учащихся и их семей о результатах и условиях обучения в общеобразовательной школе. Часть 2. Статистические показатели и формы анализа по объектам мониторинга. Учебно-практическое пособие. — М.: АПК и ППРО, 2005