

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЕ

Теория

**А.В. Иванов,
С.Г. Косарецкий,
Е.Н. Шимутина**

Современные тенденции развития системы образования ставят перед системой оценки качества несколько ключевых задач. Первая — высокий уровень объективности оценивания. Вторая — отражение не просто разовых результатов, но определение тенденций развития образовательного процесса у конкретного ученика. Третья — повышение мотивационной составляющей оценки и снятие эмоционального негатива с оценки (особенно в младшей и средней школе). Четвёртая — изменить случайный характер оценки на плановый, порождающий стремление к постоянному (а не от «случая к случаю») учебному труду. Пятая — сделать процесс оценивания более наглядным (для ученика и родителя в первую очередь). Шестая — процесс оценивания должен давать возможность ученику оценить свои успехи относительно некоторого среднего эталона (образовательного минимума или стандарта), относительно своих предыдущих результатов, относительно результатов других учеников. Седьмая — процесс ввода, вывода, хранения и многопрофильного анализа оценочного материала должен быть прост для учителя, понятен для ученика и родителя, достаточен для проведения любых возможных аналитических мероприятий (в том числе в части прогноза развития ситуации).

Организация системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения является частью системы обеспечения современной образовательной политики в вопросах контроля и управления качеством образования в школах. Политика повышения привлекательности школы в сочетании с более качественным управлением своими ресурсами является важной для руководства каждого образовательного учреждения, впрочем, как и для всей системы образования. Основой этой проблематики является реструктуризация всего бюджетного сектора в Российской Федерации, создающего условия для усиления хозяйственной ответственности руководителей школ за работу своих учреждений

и стимулирующего определённую конкурентную борьбу между школами. Этому во многом способствуют и демографические изменения, связанные с колебанием численности учащихся в привычных ареалах школ и изменение их образовательных интересов. К последним можно отнести перенос своего образования в сетевые и дистантные формы, частичная миграция школьников (в пределах плеча географической доступности и транспортной сети) и использование различных форм заочного обучения. В этих условиях актуализируется новая миссия школ — создание достаточных и необходимых образовательных условий для социальной успешности учащихся и выпускников. Такая задача, естественно, выполнима только при высоком качестве самого процесса образования.

Основная стратегия создания модели организации внутришкольной системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения реализована в системе сочетания принципов **внешней независимой оценки и дружественного контроля, внутренней независимой оценки и самоаудита, диалогового формирования путей улучшения**. Внутришкольная модель особое внимание обращает на самооценку школы при разработ-

ке механизмов постоянного совершенствования и, что более важно, механизмов обеспечения и проверки измеряемых улучшений в качестве обучения. Основу составляет ориентация на динамику и результат. Методы самостоятельной оценки проектируются с учётом соответствующего передового опыта как лидерских школ, так и сложившейся практики контроля качества образования в странах с эффективными образовательными системами.

Создаваемые методы самооценки должны обеспечивать каждой школе возможность сбора информации для управления и оценки эффективности организации образовательного процесса на всех ступенях обучения, по сути отвечая на следующие вопросы:

- Каких основных результатов достигла школа?
- Насколько она соответствует образовательным потребностям и запросам заинтересованных участников — учеников, родителей, учителей, учреждений?
- Насколько эффективен образовательный процесс?
- Насколько успешно осуществляется управление школой и её фрагментами?
- Насколько профессиональны руководители и административно-управленческий персонал?

– Какими ресурсами, условиями и возможностями для улучшения располагает школа?

Ответ на каждый из этих вопросов может быть получен путём оценки качества образования по набору основных направлений. При этом наиболее существенными являются показатели эффективности и тот результат, который деятельность школы приносит ученикам, их семьям, сообществу и персоналу. Лидерство и управление обеспечивают эффективность образовательного процесса и содействуют формированию целостной оценки возможностей развития и совершенствования школы, её инновационного потенциала и направления инновационного импульса. Использование показателей эффективности и качества предполагается как для самостоятельной оценки, так и для внешней дружественной оценки. Несмотря на то, что эти два процесса различаются по целям и аудитории, их методологическая и критериальная основы должны быть едины. Это повышает степень корреляции полученной информации и согласованность процессов оценки.

Цель организации системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения — создание механизмов и систем управления качеством всего образователь-

ного процесса в образовательном учреждении. В ходе её реализации возможно предположить получение научно и методически обоснованных технологий, позволяющих установить соответствие для каждой позиции модельной характеристики выпускника:

- условий её достижения;
- ресурсов для её достижения;
- показателей её достижения (индикаторы);
- периодичности, способов и видов мониторинга её достижения;
- системы контроля качества процесса формирования данного показателя.

Одной из составляющих системы качества в образовании могут быть «модельные характеристики» — набор измеряемых качеств выпускника школы, которые должны позволить ему: успешно продолжить образование; точно выбрать уровни и содержание профессионального образования; реализовать принципы свободы географического перемещения, академической и профессиональной мобильности; достигнуть предполагаемого социального статуса; приобрести ожидаемое качество жизни; применять освоенные культуры в практике повседневной жизни. Социокультурную составляющую модельных характеристик выпускника определяют особенности гражданско-

Теория

го общества. В нём актуальны: жизненная концепция, базирующаяся на принципах индивидуальности и нестандартности; умение действовать самостоятельно, а значит, осуществлять выбор; быть толерантным, воспринимать и уважать другие культуры; создавать планы (программы, проекты) собственной жизни, в которых реализуется принцип социальной ответственности; умение организовать самообразование; умение пользоваться информацией и вовлечённость в современную информационную культуру; понимание основ современной культуры; владение этнокультурной традицией и историческим кругозором. Специфика социально-экономических отношений, в которых предстоит действовать выпускнику, предполагает наличие совокупности качеств, делающих выпускника конкурентным; экономическую и правовую готовность к действию; ориентацию на измеримый и объективный результат, способность конкретизировать проблему, анализировать риски принимаемых решений, лидерство как комплекс качеств, направленных на действия в рыночных условиях.

Безусловно, «качество» выпускника не является единственным критерием качества образования. В науке о качестве, квалитологии, принцип ди-

намизма предполагает единство качества процесса (деятельности) и качества результата.

Поскольку образовательный процесс представляет собой сложный комплекс взаимодействующих элементов, была взята модель, позволяющая выделить ключевые объекты контроля его качества:

- **качество управления** образовательным процессом, образовательной **среды, содержания** образования, **методов** обучения;
- **качество организации образования**, используемых **материальных ресурсов**, квалификационного ресурса **персонала**;
- **качество целеполагания** образовательной деятельности;
- **качество жизни учащихся в семье**;
- **качество** социального и культурного взаимодействия.

Выделенные объекты не являются бесспорными, но они имеют преимущество в виде возможности их **количественных** измерений с помощью систем разработанных и разрабатываемых нами индикаторов.

Не существует дилеммы, в каких значениях описывать качество образовательной деятельности, в значениях процесса — услуги или в значениях модельной характеристики — результата. Опыт показывает, что необходимо иметь показатели **двух измерений качества результата**: образовательной

услуги и собственно образовательного результата.

Образовательная услуга — комплекс целенаправленно создаваемых и предлагаемых заинтересованному сообществу возможностей. Эти возможности позволяют приобретать определённые знания, умения, компетентности для удовлетворения тех или иных образовательных потребностей.

Можно выявить две ключевые проблемы, на решение которых может быть направлена система качества:

Первая — обеспечение качества результата образовательной деятельности. При этом результат должен быть обеспечен как в значениях услуги (комплекса обязательных действий в рамках образовательного процесса), так и значениях продукта (модельных характеристиках выпускника). Решение этой проблемы зависит от принятия всеми субъектами образовательного процесса образовательного учреждения понятных и измеряемых **стандартов** выполнения школой обязательств по качеству процесса и результатов.

Вторая — управление качеством образовательного процесса. Реализация идей качества и управления качеством в школьной практике имеет ряд трудностей: проблемы качества в образовании решаются в отрыве от всеобщих вопро-

сов качества. Но очевидно, что сложные аспекты качества школьного образования можно исследовать и решить, применяя междисциплинарный подход, используя потенциал и понятийный аппарат педагогики, квалитологии, теории управления, теории систем и учитывая богатый опыт, накопленный в других сферах человеческой деятельности, — концепция TQM, стандарты качества ISO серии 9000: 2000.

Концепция управления качеством исходит из посылки, что эффективная школа имеет три основания управления качеством, на которых базируются остальные компоненты: *динамичное руководство; продукт преуспевания; непрерывное улучшение результатов.*

Настоящий подход основывается, прежде всего, на адаптации, разработке, использовании и применении стандартов качества TQE с интеграцией элементов стандартов качества ИСО-9000.

Технология управления качеством — Всеобщее Управление Качеством — широко используется в постиндустриальном обществе для непрерывного совершенствования качества продуктов и услуг. TQM введён в международные стандарты систем качества (ISO-9000), которые приняты в Российской Федерации, и является методом улучшения управления процессом;

Теория

он рассматривает улучшение процесса как такового. Поэтому естественно предположить, что образовательные системы также могли бы выиграть от использования модели TQM в управлении качеством. TQM, перенесённый в образование, получил название Total Quality Education (TQE). Целью TQE является достижение более высокого качества образования. TQE — это ориентированная на школьника учебная философия непрерывного улучшения качеств, процесс, который фокусируется на удовлетворении и превышении ожиданий заказчика, непрерывное улучшение, разделение ответственности с персоналом и исключение издержек и переделок.

Другой важной особенностью предлагаемого подхода является реализация применительно к задачам и методам управления качеством принципа **государственно-общественного управления образованием**.

«Общественность участвует в управлении и контроле качества образования как на уровне учреждений, так и на муниципальном и региональном уровне (наблюдательные, попечительские и управляющие советы)...» — так в *Современной модели образования* определяется одно из ключевых общесистемных изменений в принципах управления в системе образования к 2020 году.

Это предполагает, что школа разрабатывает политику качества образования на основе согласования государственно-общественного (гражданского) заказа на качество образования. При этом процессы разработки и в дальнейшем реализации политики качества должны носить открытый характер, предусматривать участие всех заинтересованных сторон (учителя, родители, представители местного сообщества, учащиеся...).

Надо заметить, что и в TQE уделяется большое внимание наличию и развитию демократических взаимоотношений между участниками процесса управления качеством. В частности, предусматривается делегирование многих полномочий учителям, ученикам и их родителям.

Государственно-общественный характер управления качеством предполагает наличие механизмов *участия общественности в оценке качества образования*. Концепция общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО) утверждает необходимость «создания механизмов оценки качества образования населением — так называемого внешнего мониторинга качества образования — удовлетворённость/неудовлетворённость получаемым или полученным образованием, в частности:

- уровнем образовательной программы и качеством обучения;
- условиями обучения — комфортность, личная безопасность и т.д.;
- уровнем капитализации полученного общего и профессионального образования, выражающимся в повышении личных доходов, социального статуса человека».

Наконец, открытость политики качества непосредственно связана с *подотчётностью* учреждения — обеспечением доступности информации о качестве образования в школе на регулярной и систематической основе.

Мероприятия по созданию прозрачной, открытой системы информирования граждан об образовательных услугах, обеспечивающей полноту, доступность, своевременное обновление, достоверность информации, включены в направление 2. «Формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, участие в международных сопоставительных исследованиях» Комплексного плана формирования и реализации современной модели образования в Российской Федерации на 2009–2012 годы и на плановый период до 2020 года.

Оптимальным вариантом институционализации механиз-

мов общественного участия в управлении качеством образования, обеспечении транспарентности политики качества является создание коллегиальных органов самоуправления, наделённых управленческими полномочиями (модель «управляющий совет»).

Управляющий совет мыслится как орган стратегического управления школой. Поэтому особенностью, отличающей данную модель, является то обстоятельство, что в ней полномочия органа самоуправления по мониторингу и контролю качества не существуют обособленно, но интегрированы в систему полномочий, структуру управления, связаны с целеполаганием, планированием, ресурсным обеспечением, кадровой политикой. С другой стороны, заседания управляющего совета и его комиссий являются эффективной площадкой согласования государственного и общественного заказа.

Кроме того, сегодня в школах регионов, реализующих комплексные проекты модернизации образования, внедрена модель управляющих советов, имеющих полномочия по участию в согласовании критериев оценки результативности деятельности педагогов для осуществления выплат стимулирующего характера и по согласованию их распределения. Таким образом обеспечивается

Теория

общественное участие в реализации финансово-экономических механизмов стимулирования качества.

Реализуя принцип **динамичного руководства**, настоящая модель предполагает использовать следующие принципы и технологии:

- при персональном видении процесса мотивировать других сотрудников таким образом, чтобы они стремились к достижению целей организации;
- демонстрировать всем участникам образовательного процесса, что целое может быть много больше суммы его отдельных частей и что объединение усилий может принести большую выгоду;
- поддержать учителей и руководителей различных звеньев управления школы, принимающих на себя риски, направленные на серьёзные изменения.

Принцип создания **образовательного результата и образовательной услуги высшего качества** — базируется на экспертном мнении, что усвоение основных навыков и знаний — это всего лишь базовая линия резюме выпускника. В связи с постоянным изменением требований к профессиональной деятельности обучение теперь не может закончиться в 17 лет. Оно может и должно длиться от рождения человека до его смерти. Ученики должны

знать, как работать в коллективе, знать ключевые проблемы процесса, быть способны измерить степень успеха в достижении своих целей, быть способны идентифицировать встречающиеся препятствия и развивать методики для их преодоления. Они должны быть креативными, способными искать и находить решения, прежде чем препятствия перерастут в проблемы. Все эти и целый ряд других признаков высшего качества образовательного результата должен быть заложен в конвенциональном внутришкольном документе «Модельные характеристики выпускника».

Принцип **непрерывного улучшения результатов** определяет преодоления такой ключевой опасности, которая стоит на пути развития любой лидерской школы как привычка к успеху. Такая привычка, основанная исключительно на внешних признаках успеха (высокий спрос на места в школе, регулярные победы на олимпиадах, общественное признание лидеров), неизбежно приводит к застою, а затем и к стагнации. Именно поэтому важно иметь точные **количественные**, объективные измерения качества результатов и процесса образования. Постоянное измерение результатов и оценка **степени удовлетворённости** всех участников

образовательного процесса определяют степень преуспевания школы.

В рамках модели реализуются несколько подходов к оценке качества образования. Чаще всего этот показатель становится предметом договора (конвенции) таких заинтересованных сторон сообщества, как: 1) государство или учредитель школы; 2) родитель; 3) ученик; 4) работодатель или руководитель вуза. Кроме этого существует и ещё целый ряд независимых комплексов, таких, как TIMS, PISA, PIRLS, система централизованного тестирования, но в отношении этих процедур договор (конвенция) находится только в стадии оформления.

Но даже в сложившихся системах оценки качества образования проблема соглашения по интерпретации результатов остаётся. В качестве примера можно привести Единый государственный экзамен. Сама процедура работает с каждым годом всё лучше, но по содержанию всё ещё вызывает массу нареканий со стороны специалистов, родителей, высшей школы и даже самих разработчиков.

Можно предположить, что оценка качества образования будет развиваться в ближайшие годы по трём направлениям. **Первое — исполнение государственных стандартов**

и требований, необходимых для получения легитимного сертификата об образовании. Второе — реализация образовательных услуг и их результаты. Третье направление — сопоставление разных школ по типам и качеству услуг, а также результатам образования.

В реализации каждого из трёх направлений остаётся определённый волюнтаризм выбираемых индикаторов. В этом случае всегда остаётся проблема сопоставимости результатов. Но тот факт, что количественно оценить степень реализации отдельных задач образования представляется затруднительным, не означает, что не следует количественно оценивать другие важные результаты, которые поддаются такой оценке.

Мониторинг учебных достижений учащихся фактически отвечает на вопросы о состоянии качества образования в данном учреждении или образовательной системе и о результативных параметрах, которых мы хотели бы достичь. Задачи аналитического характера, вопросы о причинах должны возникать задолго до возникновения сбоя в состоянии системы. Эта же аналитика должна порождать изменение целей, если система образования школы нас по каким-то причинам не устраивает. Планируя изменения в работе

Теория

школы или образовательной системы, необходимо соотнести ожидаемые изменения с ресурсами необходимыми для реализации этих изменений. То же касается ситуации стабилизации ситуации, если качество образования оптимально и достаточно.

Период подготовки любого управленческого решения направлен на поиск альтернатив, оценку рисков и ограничений, проработку нескольких вариантов развития будущих событий. Альтернативы должны быть соотнесены не только с оценкой ресурсов к моменту начала изменений, но и с прогнозами состояния ресурсов в некоторой динамике развития. Кроме этого этот период позволяет определить наиболее оптимальный тип управленческого поведения при проведении изменений.

Комплексный мониторинг позволяет контролировать и сам процесс реализации управленческого решения. Он может вовремя предупредить руководителя, что изменения или стабилизирующие действия не соответствуют прогнозам. Комплексный мониторинг способствует повышению эффективности системы образования и более полному обеспечению равенства возможностей учащихся.

Отсутствие такой системы отрицательно сказывается на

долгосрочных целях всей системы образовательного учреждения. Создаёт предпосылки ложного определения квалификации учителей. Нарушает баланс между содержанием, методикой и организацией. А самое главное — отсутствие комплексного мониторинга дезориентирует школу относительно социальных запросов.

За последние годы в российском обществе, государстве, в окружающем нашу страну пространстве произошли существенные изменения, которые в совокупности являются факторами влияния на все социальные системы и на образование в частности. Особенно стоит отметить влияние двух факторов — информационного и личностного.

В процессе роста информационного потока именно первые годы XXI века охарактеризовались резким скачком количества как потоков, так и содержания информации. В этот же период окончательно оформилась и утвердилась основная тенденция — перевод различных видов коммуникаций в единую формализованную среду общения (как образец — Internet) и использование компьютерных систем для замещения человеческого труда, не требующего нюансного подхода. Овладение информационными технологиями и работа с объектами их инфраструкту-

ры стала обязательным требованием для успешного вхождения в современную жизнь, создав сложную дилемму существования человека: одновременно и субъектом и объектом информационной среды.

Принципиальным подходом является утверждение перспективности использования прогностического метода формирования решений перед рефлексивным. К сожалению, в последнее десятилетие система управления образованием действует в рефлексивном режиме, где все необходимые решения и изменения являются следствием некоторого общественного вызова, во многом уже состоявшегося и активно действующего (введение таких предметов, как экономика, право, увеличение объёма часов физкультуры, профильность, дистантность и т.д.). Учитывая, что результаты деятельности образовательной системы имеют сильно отсроченный характер (11–12 лет школа + 5–6 лет вуз = 16–17 лет появления первых комплексных результатов), то необходимо поставить под сомнение саму объективность и целесообразность действия такой системы образования, которая на момент достижения некоторой объективной цели может утратить полезность, вследствие изменения характеристик общественного вызова (только научились

формировать экономическое «мышление», как общество срочно востребовало «экологическое» мышление и т.д.).

Именно накопление в режиме организации внутришкольной системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения комплекса показателей объективных, понятных и прозрачных, поддающихся количественным измерениям, представленным в динамике, позволит не только оценивать эффективность, но и принимать верные решения по её повышению, переходить от рефлексивного управления процессом образования к прогностическому.

Для руководителя образовательного учреждения такая система — мощный аналитический инструмент для формирования и принятия решений, связанных со всем спектром как системных, так и частных проблем — от изменения ценностного ряда миссии школы до определения уровня профессиональной компетентности отдельных учителей. Такая система повышает «иммунитет» к неоправданным инновациям в системе образования. Устраняет предпосылки ложной стратификации учителей.

Сегодня существуют четыре группы с различной степенью определённости, формирующие требования к резуль-

Теория

татам образования в школе. Это: **государство**, которое формирует свои требования в значениях государственных интересов; **родители** (семьи), которые ориентируются на перспективные рынки труда, на образование своих детей как семейный инвестиционный проект; **учащиеся**, которые реализуют личные и общественные потребности и установки, связанные с успешной социализацией. Свой вызов к школе обращают **работодатели** и их профессиональные сообщества, которые через требования к персоналу начинают формировать требования и к выпускнику школ. Не удовлетворяясь качеством образования, общего и профессионального, они начинают создавать корпоративные образовательные институты.

Таким образом можно сформулировать основное назначение и приоритеты организации внутришкольной системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения, как системы оценки эффективности школы для основных «внешних» субъектов образования:

- для родителей: значительно повысить уровень информированности, как об образовательных успехах своего ребёнка, так и об общем качестве образования в конкретном учебном заведении;

- для государства (округ, муниципалитет): адекватно оценивать и сопоставлять результативность действующих образовательных программ, оптимально распределять ресурсные потоки в системе, совершенствовать образовательные сети различных уровней;

- для социума: контролировать реализацию конституционных доктрин обеспечения равенства в доступности образования.

Несмотря на различие целевых установок, требования этих групп возможно свести к двум основаниям. В первую очередь, это требования к результатам деятельности образовательного учреждения, представленным в модельных характеристиках его выпускника. Поскольку *результат* образовательной деятельности есть закономерное следствие уровня *качества* образовательного *процесса* и именно качество процесса приводит к ожидаемому качественному результату, общество, предъявляя требования к *результату*, фактически определяет уровни *качества процесса, как вторую группу требований*.

Описывая и сопоставляя идеальную модель выпускника с фактически сложившейся системой требований к профессиям и социокультурным компетенциям гражданина, мы определяем объём и содержание значимых направлений

образования учащихся через их модельные характеристики.

Выстраивается логичная система взаимодействующих факторов: качество жизни — социальная успешность — модельные характеристики выпускника — качество образования — качество образовательного процесса.

Для достижения школой такого интегрального результата необходима диагностика реального состояния системы образования, наличие надёжных и объективных технологичей оценки качества, чёткой дефиниции результирующего и процессуального аспектов школьного образования. В этом контексте процесс самооценки в рамках предлагаемой модели является центральным в обеспечении качества образования и достижения отличных результатов. Он становится реалистичной основой планирования улучшений и подготовки отчётности о выполнении требования стандартов и императивов школы (уклада) для всего заинтересованного круга лиц. Самооценка дополняет результаты внешних дружественных проверок. Чтобы самооценка была максимально эффективна, она не должна быть мерой единичного или периодического характера, а скорее это должен быть постоянный процесс, который пронизывает всю куль-

туру организации школьного образовательного процесса, поскольку цель этого процесса — поддерживать и развивать качество образования. Это средство, направленное на цель (качество), а не цель сама по себе (организация внутришкольной системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения). Её назначение — определить сильные и слабые стороны, где для получения модельного (идеального) результата необходимо повышение эффективности или качества. Её задача — позволить судить руководству школы и внешнему заинтересованному сообществу о степени достижения соответствующих целей по оптимизации деятельности и планировать следующие шаги развития, чтобы поддерживать качество, обеспечивать постоянное улучшение и стремиться к совершенству.

Особое место в модели оценки качества образования в школе занимают два показателя, которые характеризуют важные составляющие образовательного процесса: качество *содержания* образования и качество *жизни в школе*. В совокупности эти процессы вбирают в себя всю сумму взаимодействующих элементов комплекса образования.

Проблема содержания рассматривается не в контексте

Теория

конкретного предметного содержания, методик, фактографии и феноменологии предметных областей и учебных предметов. Проблема содержания образования состоит в неразрешённости или неочевидности ответов на следующие вопросы:

- Какими способами действий владеет ученик в определённом возрасте и на определённых ступенях образования и каков уровень успешности этих действий?
- Как формируются устойчивые поведенческие модели, основанные на сформированной системе гуманитарных и нравственных ценностей?
- Какими способами достигаются принятые на мировом уровне стандарты функциональной, в первую очередь, информационной и социально-экономической грамотности?
- Как формируется культура здоровья, культура семьи и вся система личностных и межличностных отношений?
- Каким образом достигаются высокие уровни гуманитарной, естественно-математической и технологической культуры, понимание моделей окружающей среды, которые в совокупности дают возможность приобретать знания, моделировать и проектировать объекты и ситуации, создавать новые знания?
- Каким образом особенности школьного уклада подготовят

ученика к условиям успешной жизни в её актуальной и перспективной зонах, и как повлияет школьный уклад на становление его личности?

- Каким образом содержание образования формирует такие компетентности, как «учиться жить», «учиться в течение всей жизни», «жить в мире и понимании с другими»?

Поставленные вопросы выполняют функции целевых установок организации работы по организации внутришкольной системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения. В сочетании с системой управления качеством это должно дать интегральный эффект повышения качества образовательного процесса, поскольку стандарты качества, принятые в системе ТQE, в большей степени динамичны и ориентированы не только на результат, но и на процесс образования.

Сегодня уже широко известны следующие признаки оптимального результата организации качественного образовательного процесса:

- лидерство и вовлечённость коллектива в улучшение образовательного процесса;
- активное реагирование и консультации;
- интерактивное и профессиональное управление на стратегическом и исполнительном уровнях;

- эффективное управление ресурсами;
- использование анализа, оценки альтернатив и проработка рисков и ограничений в процессе планирования и обеспечения деятельности;
- конкурентоспособность и привлекательность;
- применение коммерческих методов в организации финансирования образовательных программ и целевых инновационных проектов;
- высокая исполнительская культура нормативов государственных органов;
- устойчивое развитие;
- создание равных возможностей для всех участников образования;
- совместная работа с другими образовательными учреждениями и поддержка кооперационных проектов;
- прозрачная (транспарентная) отчётность.

Транспарентность модели обеспечивается системой *публичной отчётности*, которая позволяет на основании системы индикаторов и объективных показателей, анализа, сравнительных характеристик системно предоставлять заинтересованному сообществу, всем участникам образовательного процесса, учредителю и коллегам информацию о своей деятельности в зоне социальной ответственности. Наиболее адекватной формой яв-

ляется *публичный доклад* — форма ежегодного широкого информирования общественности о деятельности общеобразовательного учреждения, об основных результатах и проблемах его функционирования и развития за отчётный период. Сочетание в структуре Доклада, принципах и механизмах его подготовки — ответственной самооценки и внешней оценки, фиксирующих возможные недостатки, «точки роста», перспективы развития позволяет рассматривать Доклад как важный элемент системы управления качеством образования.

Полезность публикации школами отчётов о своей образовательной и хозяйственной деятельности отметил Президент РФ Дмитрий Медведев в своём выступлении на заседании президиума Совета при президенте по реализации приоритетных нацпроектов и демографической политике и высказался за обеспечение широкого доступа к ним. По его словам, желательно, чтобы такие отчёты в перспективе публиковались в электронном виде. Это обеспечит не только «прозрачность» результативности школ и эффективность организации образовательного процесса, но и значительный рост участия семей и общества в управлении качеством школьного образования.

Теория