

# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ в современной школе

**Андрей Иванов,**

заместитель директора «Центра образования» Царицыно»  
№ 548 г. Москвы

**Сергей Косарецкий,**

руководитель Центра стратегических разработок  
Академии социального управления

**Елена Шимутина,**

доцент кафедры развития образовательных систем Академии повышения  
квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

Современные тенденции развития системы образования ставят перед системой оценки качества несколько ключевых задач: добиться высокого уровня объективности оценивания; определить тенденции развития образовательного процесса у конкретного ученика; повысить мотивационную составляющую оценки, снять эмоциональный негатив с оценки (особенно в младшей и средней школе); изменить случайный характер оценки на плановый, порождающий стремление к постоянному учебному труду; сделать процесс оценивания более наглядным; процесс оценивания должен давать ученику возможность оценить свои успехи относительно некоторого среднего эталона (образовательного минимума или стандарта), своих предыдущих результатов, результатов других учеников; процесс ввода, вывода, хранения и многопрофильного анализа оценочного материала должен быть прост для учителя, понятен для ученика и родителей, достаточен для любых возможных аналитических мероприятий (в том числе и прогноза развития ситуации).

## Внутришкольная система оценивания

Организация системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения — часть современной образовательной политики в вопросах контроля и управления качеством образования в школах. Повысить привлекательность школы в сочетании с более качественным управлением своими ресурсами важно для руководства каждой школы, как и для всей системы образования. Основа здесь — реструктуризация всего бюджетного сектора, усиление хозяйственной ответственности руководителей за работу своих школ, стимулирование конкурентной борьбы между школами. Этому во многом способствуют и демографические изменения, связанные с колебанием численности учащихся в привычных ареалах школ и изменение их образовательных интересов: перенос своего образования в сетевые и дистантные формы, частичная миграция школьников (в пределах географической доступности и транспортной сети), использование различных форм заочного обучения. В этих условиях выходит на первый план новая миссия школ — создание

Андрей Иванов, Сергей Косарецкий, Елена Шимутин. **Управление качеством в современной школе**

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 реализуется при сочетании принципов *внешней независимой оценки и дружественного контроля, внутренней независимой оценки и самооудита, диалогового формирования путей улучшения*. Внутришкольная модель особое внимание обращает на самооценку школы при разработке механизмов обеспечения и проверки измеряемых улучшений в качестве обучения. Ориентация — на динамику и результат.

### Методы самооценки

Методы самооценки должны обеспечивать каждой школе возможность собирать информацию для управления и оценки эффективности организации образовательного процесса на всех ступенях обучения, отвечая на вопросы: каких основных результатов достигла школа? Насколько она соответствует образовательным потребностям и запросам учеников, родителей, учителей, учредителей? Насколько эффективен образовательный процесс? Насколько успешно осуществляется управление школой и её фрагментами? Насколько профессиональны руководители и административно — управленческий персонал (АУП)? Какими ресурсами, условиями и возможностями для улучшения располагает школа?

Ответ на каждый из этих вопросов может быть получен при оценке качества образования по набору основных направлений. При этом наиболее существенны показатели эффективности и тот результат, который деятельность школы приносит ученикам, их семьям, сообществу и персоналу. Показатели эффективности и качества используются как для самостоятельной, так и для внешней дружественной оценки.

Цель организации системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения — создать механизмы и системы управления качеством всего образовательного процесса в школе, получить научно и методически обоснованные технологии, позволяющие установить соответствие для каждой позиции модельной характеристики выпускника: условий, ресурсов, показателей её достижения, периодичности, способов и видов мониторинга её достижения; системы контроля качества процесса формирования этого показателя.

### Модельные характеристики

Одной из составляющих систему качества в образовании могут быть «модельные характеристики» — набор измеряемых качеств выпускника школы, которые должны позволить ему успешно продолжить образование; точно выбирать уровни и содержание профессионального образования; достигнуть желаемого социального статуса; приобрести ожидаемое качество жизни. Социокультурную составляющую модельных характеристик выпускника определяют особенности гражданского общества. В нём актуальны: жизненная концепция; 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; уметь организовать самообразование; уметь пользоваться информацией; понимать основы современной культуры; владеть этнокультурной традицией и историческим кругозором. Специфика социально-экономических отношений, в которых предстоит действовать выпускнику, предполагает совокупность 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 единственный критерий качества образования. В науке о качестве, квалитологии, принцип динамизма 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 бесспорны, 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.

### Проблемы

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

*Обеспечить качество результата образовательной деятельности.* При этом результат должен быть обеспечен как в значениях услуги (комплекса обязательных действий в рамках

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

образовательного процесса), так и значениях продукта (модельных характеристиках выпускника). Решение этой проблемы зависит от принятия всеми участниками образовательного процесса школы понятных и измеряемых *стандартов* выполнения школой обязательств по качеству процесса и результатов.

*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 вопросов 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 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*.

### Технология управления качеством

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

Технология управления качеством (TQM) — широко используется в постиндустриальном обществе для непрерывного совершенствования качества продуктов и услуг. TQM введён в международные стандарты систем качества (ISO 9000), которые приняты и Россией; это метод улучшения управления процессом; который рассматривает улучшение процесса как такового.

Андрей Иванов, Сергей Косарецкий, Елена Шимутин. **Управление качеством в современной школе**

TQM, перенесённый в образование, получил название TQE. Его цель — достичь более высокого качества образования. TQE — это ориентированная на школьника учебная философия непрерывного улучшения качеств, процесс, который фокусируется на удовлетворении и превышении ожиданий заказчика, непрерывном улучшении, разделении ответственности с персоналом и исключение издержек и переделок.

Другая важная особенность предлагаемого подхода — 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 государственного и общественного (гражданского) заказа на качество образования. При этом процессы разработки и реализации политики качества должны иметь открытый характер, предусматривать участие учителей, родителей, представителей местного сообщества учащихся...

Государственно-общественный характер управления качеством предполагает механизмы *участия общественности в оценке качества образования*. Концепция общероссийской системы оценки качества образования (ОСО-КО) 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 — ком-

фортность, личная безопасность и т.д.; уровнем капитализации полученного общего и профессионального образования, выражающемся в повышении личных доходов, социального статуса человека».

Наконец, открытость политики качества непосредственно связана с *подотчётностью* школы — 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.

### **Управляющий совет**

Оптимальным вариантом общественного участия в управлении качеством образования считаются коллегиальные органы самоуправления, наделённые управленческими полномочиями (управляющие советы).

Управляющий совет мыслится как орган стратегического управления школой: полномочия органа самоуправления по мониторингу и контролю качества интегрированы в систему полномочий, структуру управления, связаны с целеполаганием, планированием, ресурсным обеспечением, кадровой политикой. На заседаниях управляющего совета и его комиссий согласуется государственный и общественный заказ.

Кроме того, сегодня в школах регионов, работающих по комплексным проектам модернизации образования, внедрена модель

управляющих советов, участвующих в согласовании критериев оценки результативности деятельности педагогов для выплат стимулирующего характера: таким образом обеспечивается общественное участие в реализации финансово-экономических механизмов стимулирования качества.

### **Принцип создания образовательного результата и образовательной услуги высшего качества**

Этот принцип базируется на экспертном мнении: 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 всю жизнь человека. Ученики должны знать, как работать в коллективе, знать ключевые проблемы процесса, быть способны измерить степень успеха в достижении своих целей. 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 должны быть заложены в конвенциональном внутришкольном документе «Модельные характеристики выпускника».

### **Принцип непрерывного улучшения результатов**

Этот принцип определяет пути преодоления ключевой опасности, которая стоит на пути развития любой лидерской школы — привычки 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 реализуется несколько подходов к оценке качества образования. Чаще всего этот показатель становится предметом договора

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА**

(конвенции) между государством, учредителями школы; родителями; учениками; работодателями, руководителями. Кроме того, существует и ещё целый ряд независимых исследований, 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 госэкзамен. Сама процедура работает с каждым годом всё лучше, но по содержанию всё ещё вызывает массу нареканий специалистов, родителей, высшей школы и даже самих разработчиков.

### **Направления развития**

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 волонтаризм выбираемых индикаторов. В этом случае всегда возникает проблема сопоставимости результатов. Но тот факт, что количественно оценить степень реализации отдельных задач образования затруднительно, 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 данной школе или образовательной системе

Андрей Иванов, Сергей Косарецкий, Елена Шимутина. **Управление качеством в современной школе**

и о результативных параметрах, которых мы хотели бы достичь. Задачи аналитического характера, вопросы о причинах должны возникать задолго до 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 школы или образовательной системы, необходимо соотнести ожидаемые изменения с ресурсами, необходимыми для реализации этих изменений. То же касается 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 того, этот период позволяет определить наиболее оптимальный тип управленческого поведения при изменениях.

Комплексный мониторинг позволяет контролировать и сам процесс реализации управленческого решения. Он может вовремя предупредить руководителя о том, что изменения или стабилизирующие действия не соответствуют прогнозам. Комплексный мониторинг повышает эффективность системы образования, обеспечивает равенство возможностей учащихся.

Отсутствие такой системы отрицательно сказывается на долгосрочных целях всей системы школы, создаёт предпосылки для 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 влияют на все социальные системы и на образование

в частности. Особенно очевидно 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 — Интернет) и использование компьютерных систем для замещения человеческого труда, не требующего нюансного подхода. Овладение информационными технологиями и работа с объектами их инфраструктуры стали обязательным требованием для успешного вхождения в современную жизнь, создав сложную дилемму существования человека: одновременно и субъектом и объектом информационной среды.

В последнее десятилетие система управления образованием действует в рефлексивном режиме, где все необходимые решения и изменения становятся следствием 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; через 16–17 лет появляются первые комплексные результаты), можно поставить под сомнение саму объективность и целесообразность действия такой системы образования, которая к моменту достижения объективной цели может утратить полезность из-за того, что изменятся характеристики общественного вызова (только научились формировать «экономическое» мышление, как общество срочно востребовало «экологическое» мышление, и т.п.).

Именно накопление во внутришкольной системе оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения

комплекса показателей — объективных, понятных и прозрачных, поддающихся количественным измерениям, представленных в динамике, позволит оценивать эффективность, принимать верные решения, переходить от рефлексивного управления процессом образования к прогностическому.

Сегодня существуют четыре группы, с различной степенью определённости формирующие требования к результатам 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. Свои вызов к школе обращают *работодатели* и их профессиональные сообщества, которые через требования к персоналу начинают формировать требования и к выпускнику школ. Не удовлетворяясь качеством общего и профессионального образования, они начинают создавать корпоративные образовательные институты.

### Назначение

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.

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Несмотря на различие целевых установок, требования этих групп можно свести к двум основаниям. В первую очередь, это требования к результатам деятельности школы, 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 профессии и социокультурным компетенциям гражданина, мы определяем объём и содержание значимых направлений образования учащихся через их модельные характеристики. Выстраивается логичная система взаимовлияющих 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, надёжные и объективные технологии оценки качества, чёткая дефиниция результирующего и процессуального аспектов школьного образования. В этом контексте процесс самооценки в рамках предлагаемой модели — центральный в обеспечении качества образования и достижении отличных результатов. Самооценка дополняет результаты внешних дружественных проверок. Чтобы самооценка была максимально эффективной, это должен быть постоянный процесс, который пронизывает всю организацию школьного образовательного процесса, поскольку *цель* этого процесса — поддерживать и развивать качество образования. Это средство, направленное на *цель* (качество). Её назначение — определить

Андрей Иванов, Сергей Косарецкий, Елена Шимутин. **Управление качеством в современной школе**

сильные и слабые стороны, где для получения модельного (идеального) результата необходимо повысить эффективность или качество. Её задача — позволить судить руководству школы и сообществу о достижении целей, планировать следующие шаги развития.

### Показатели

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 всю сумму взаимовлияющих элементов комплекса образования.

Проблема содержания рассматривается не в контексте конкретного предметного содержания, методик, фактографии и феноменологии предметных областей и учебных предметов. Проблема содержания образования состоит в неразрешённости или неочевидности ответов на 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 совокупно-

сти 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 — это фактически целевые установки внутришкольной системы оценивания образовательных результатов и контроля качества обучения. В сочетании с системой управления качеством они должны дать интегральный эффект повышения качества образовательного процесса, поскольку стандарты качества, принятые в системе TQE, в большей мере динамичны и ориентированы и на результат, и на процесс образования.

Система *публичной отчётности* позволяет на основании системы индикаторов и объективных показателей, анализа, сравнительных характеристик системно предоставлять сообществу, всем участникам образовательного процесса, учредителю и коллегам информацию о деятельности в зоне социальной ответственности. Наиболее адекватная форма — *публичный доклад*, элемент системы управления качеством образования.

Полезность публикации школами отчётов о своей образовательной и хозяйственной деятельности отметил Президент РФ Дмитрий Медведев. Желательно, чтобы такие отчёты в перспективе публиковались в электронном виде: это обеспечит «прозрачность» результативности школ, эффективность организации образовательного процесса, значительный рост участия семей и общества в управлении качеством школьного образования.