

Проектирование внутришкольной системы управления процессами обеспечения качества образования

Светлана Николаевна Белова

В современных условиях качество образования является важной характеристикой, определяющей конкурентоспособность как отдельных учебных заведений, так и национальных систем образования в целом. Задача обеспечения качества занимает одно из центральных мест в реформах образования, выступая одновременно целью их проведения и критерием успеха принимаемых мер. Во всём мире качество стало ключевым фактором достижения конкурентных преимуществ. Причём это не только качество продуктов и услуг, но, в первую очередь, качество образовательного процесса и системы управления образовательным учреждением.

Согласно Концепции модернизации образования на период до 2010 года главной задачей российской образовательной политики является обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства (приложение к приказу Минобрнауки РФ от 11.02.2002 № 393).

Актуальность проблем обеспечения качества общего образования в России в настоящее время определяется рядом причин, основными из которых являются:

- снижение качества подготовки выпускников школ, обусловленное рядом известных объективных причин;
- усиление конкуренции между общеобразовательными учреждениями на рынке образовательных услуг;
- проведение международных обследований российских школьников (оценка качества математического и естественно-научного образования — TIMSS, оценка качества иностранного языка — LES, оценка учебных достижений — OECD — PISA);
- введение Единого государственного экзамена, представляющего собой экзамен с использованием контрольно-измерительных материалов в целях установления уровня освоения стандарта среднего общего образования;
- широкое распространение в образовательных учреждениях страны работ по созданию, внедрению и сертификации внутриорганизационных систем управления качеством образования в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов по менеджменту качества серии ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) и других моделей менеджмента качества;
- регулярное проведение конкурсов по качеству международного, федерального, регионального уровней (премии Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management — EFQM), премии по качеству Правительства Российской Федерации, премии конкурса Рособнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», премии Санкт-Петербурга, интегрированные с премией по качеству Правительства России (базовой основой её является модель

Европейской премии по качеству, а также принципы всеобщего менеджмента качества (TQM), премии губернатора Курской области по качеству и др.);
— построение общероссийской системы оценки качества образования;
— интернационализация образования и необходимость гармонизации российского образования, в том числе и по критериям его качества, с другими системами образования с целью привлечения дополнительных внутренних потребителей и выхода на международные рынки образовательных услуг.

Указанные процессы требуют разработки внутришкольной системы обеспечения качества образования.

Система обеспечения качества образования является частью системы менеджмента ОУ и направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования потребителей и других заинтересованных сторон.

Приоритетным направлением деятельности ОУ является создание внутришкольной системы обеспечения качества образования, ориентированной на международные стандарты серии ИСО, TQM, стандарты и руководящие принципы ENQA, направленные на улучшение качественных аспектов образовательного процесса. Начальным этапом её построения является разработка внутришкольной политики в области обеспечения качества. ГОСТ Р ИСО 9001:2001 определяет политику в области обеспечения качества как «общие намерения и направления деятельности организации в этой области, официально сформулированные высшим руководством, которые должны соответствовать стратегическим целям организации, включать требования по постоянному улучшению, систематически анализироваться на пригодность, быть доведены до сведения всего персонала»¹.

Политика должна отражать:

- отношение между обучением, воспитанием, исследовательской, проектной работой в образовательном учреждении;
- стратегию школы по отношению к качеству, федеральному компоненту государственного стандарта общеобразовательного учреждения, базисному учебному плану;
- организацию системы гарантии качества;
- обязанности комитета образования, общеобразовательных учреждений, учреждений ДПО, НПО, СПО, ВПО, других учреждений и частных лиц по отношению к гарантии качества;
- вовлечение обучающихся в процесс гарантии качества;
- методы, с помощью которых политика применяется, контролируется и проверяется².

Политика школы в области качества соответствует целям его образовательной деятельности. Она включает такое обязательство, как соответствие требованиям и

¹ ГОСТ ИСО 9001–2001. Система менеджмента качества: Рекомендации по улучшению деятельности [Текст]. М.: Изд-во стандартов, 2001. 45 с.

² Азарьева В.В. Методические рекомендации по внедрению типовой модели качества образовательного учреждения [Текст] / В.В. Азарьева, В.И. Круглов, Д.В. Пузанков, В.С. Соболев, В.П. Соловьев, И.В. Степанов, С.А. Степанов, В.В. Яценко. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2006. 408 с.

тенденциям на постоянное повышение результативности системы качества, создание основы для постановки и анализа целей в области качества.

Политика в области качества формируется и периодически пересматривается на основании следующих составляющих:

- стратегии школы, зафиксированной в её стратегическом плане развития, программе развития, инновационной программе;
- текущих результатов анализа удовлетворённости потребителей общеобразовательного учреждения (внутренних потребителей: администрация ОУ, персонал школы, учащиеся и их родители; прямых внешних потребителей: учреждения НПО, ссузы, вузы, работодатели; «косвенных» внешних потребителей: государство, общество в целом, Министерство образования и науки, комитет образования, департаменты, выпускники прошлых лет, инвесторы, спонсоры и др.) и других заинтересованных сторон;
- информации о результатах функционирования, развития системы качества ОУ за предыдущий период.

Администрация школы должна обеспечивать, чтобы политика в области качества соответствовала целям ОУ, включала обязательство соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы качества, создавала основы для постановки и анализа целей в области качества; была доведена до сведения персонала школы и была понятна ему, анализировалась на пригодность. Внутришкольная политика в области качества включает в себя широкую постановку намерений и целей общеобразовательного учреждения. Как сказано выше, она определяется директором школы, излагается в письменной форме, официально провозглашается, утверждается решением педагогического совета, публикуется и доводится до сведения всех субъектов образовательного процесса (например, в специальном выпуске школьной газеты).

Ниже приводится пример политики в области качества образования областного государственного общеобразовательного учреждения «Лицей–интернат посёлка имени Маршала Жукова» Курской области, которое в 2007 году признано лауреатом конкурса премии Губернатора Курской области по качеству.

Политика ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова» в области качества образования

Политика в области качества образования ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова» служит обеспечению эффективности образовательного процесса в соответствии с актуальными и перспективными потребностями личности, общества и государства. Политика и стратегия в области качества определены с учётом существующих и будущих потребностей и ожиданий обучающихся и социальных партнёров.

Миссия и стратегия ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова» по обеспечению качества подготовки школьников определены в программе развития лицея–интерната до 2008 г., инновационной программе, отчёте по системе обеспечения качества образования в ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова», подготовленного в рамках конкурса «Премии Губернатора Курской области в области качества» (2007 г.).

Миссия лицея–интерната:

ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова» — инновационный центр образования, науки и культуры, занимающий ведущие позиции в Курской области по подготовке разносто-

ронне развитой личности гражданина: ориентирующегося в традициях отечественной и мировой культуры, в системе ценностей, в потребностях современной жизни; способного к социальной адаптации, самостоятельному жизненному выбору, началу трудовой деятельности, продолжению профессионального образования; самообразованию и самосовершенствованию; сориентированного на решение жизненно важных проблем, на обеспечение качества жизни, развитие духовно–нравственной среды.

Лицей–интернат готовит к непрерывному профессионально–личностному развитию школьников, способных выстраивать жизненные стратегии, ориентированные на профессиональный успех, непрерывное образование в быстро меняющемся мире.

Для выполнения своей миссии ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова» стремится быть:

- объектом гордости жителей посёлка имени Маршала Жукова Курской области;
- педагогическим сообществом, развивающим динамичную образовательную среду, творческие экспериментальные площадки, лично–ориентированные технологии обучения;
- творческим сообществом учащихся, преподавателей и родителей, разделяющих ответственность за выполнение миссии лицея–интерната и получающих признание за содействие в его развитии;
- социальным партнёром комитета образования и науки Курской области в разработке и реализации инновационных проектов образовательной деятельности, направленных на повышение качества и доступности образования.

Модернизация лицея–интерната как образовательного, культурного центра региона осуществляется в логике его устойчивого развития, которая предполагает:

- превращение лицея–интерната в инновационную образовательную корпорацию, обеспечивающую непрерывное повышение качества подготовки выпускников и их конкурентоспособности в условиях экономики знаний; ориентацию образовательного процесса в лицее–интернате на мировые стандарты качества инновационных образовательных продуктов, позиционирование их на внутри–российском, региональном рынке;
- ориентацию на международные критерии качества образования;
- расширение участия лицея–интерната в транснациональных образовательных проектах;
- создание условий для развития внутрироссийской сети подготовки и переподготовки педагогов с учётом принципа непрерывного образования;
- создание условий для самостоятельной учебной, научно–исследовательской, проектной деятельности лицеистов за счёт её информатизации и эффективного внедрения идей «открытого образования».

Основными целями политики ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени маршала Жукова» в области качества являются:

- формирование имиджа ОГОУ «Лицей–интернат посёлка имени Маршала Жукова» как инновационного центра образования, культуры, занимающего ведущие позиции в Курской области по подготовке разносторонне развитой личности гражданина, ориентирующегося в традициях отечественной и мировой культуры, в системе ценностей, в потребностях современной жизни; способного к социальной адаптации, самостоятельному жизненному выбору, началу трудовой деятельности, продолжению профессионального образования; самообразованию и самосовершенствованию; сориентированного на решение

жизненно важных проблем, на обеспечение качества жизни, развитие духовно–нравственной среды;

- приведение уровня образовательных программ, дополнительных образовательных услуг к требованиям международных стандартов;
- обеспечение интеграции образования, науки и производства, включая сочетание в лицее–интернате процессов менеджмента инноваций с образовательным процессом;
- реализация системы опережающего удовлетворения запросов внутренних и внешних потребителей;
- создание условий для эффективного корпоративного управления;
- развитие и поддержка концепции непрерывного образования;
- организация программы формирования молодых педагогических кадров;
- обеспечение внутренних гарантий качества образовательных услуг;
- создание системы постоянного профессионального обучения в области менеджмента качества для всех сотрудников лицея–интерната;
- развитие информационно–технического обеспечения образовательного процесса;
- создание программы мотивации персонала лицея–интерната;
- вовлечение учителей, сотрудников, обучающихся, их родителей работодателей в оценивание качества образовательного процесса в лицее–интернате.

Под внутришкольной системой обеспечения качества образования понимается система менеджмента для руководства и управления учреждением применительно к качеству, т.е. совокупность организационной структуры ОУ, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций и др.), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Говоря о проектировании системы обеспечения качества образования, необходимо, прежде всего, определить модель, в соответствии с которой она будет строиться.

При этом под моделью системы менеджмента качества понимается совокупность принципов, методов, показателей и требований к различным аспектам и процессам деятельности организации, критериев, определяющих уровень совершенства этих процессов и способов их оценки, которые в совокупности определяют все процессы деятельности учреждения, направленные на достижение требуемых результатов по качеству. Таким образом, внутришкольная система обеспечения качества образования — это, во–первых, система управления ОУ на основе общепринятых требований, стандартов, директив (ИСО, TQM), во–вторых, система для разработки политики и целей гарантий качества и достижения этих целей.

Современные системы обеспечения качества базируются на принципах, которые необходимо осмыслить в приложении к деятельности ОУ.

Анализ педагогической литературы показал, что при создании системы обеспечения качества образования необходимо руководствоваться определёнными принципами построения данных систем. К числу требований А.И. Субетто относит: принцип дуальности организации и управления с выделением подсистем, который подразумевает управление качеством функционирования и развитие ОУ; «системы обеспечения качества» по категориям «качеств результатов», «качеств процесса», «качеств образовательной системы»; формирование и применение опережающих стандартов качества образования, управление инновациями во всех сферах деятельности ОУ, «система улучшения качества во всех сферах деятельности ОУ».³

Не менее важными исходными требованиями к построению внутришкольной системы обеспечения качества образования являются комплексная автоматизация всех управленческих процессов

³ Субетто А.И. Система управления качеством в вузе (модель) [Текст]/ Под ред. Н.А. Селезневой, А.И. Субетто. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2003. 26 с.

с применением современных информационно–коммуникационных технологий; заинтересованность и ответственность первого руководителя за руководство и развитие системы обеспечения качеством образования; отражение качества процессов в качестве результатов; охват управления качеством всех сфер деятельности; создание и развитие внутришкольной качественной профессиональной культуры, способствующей созданию мотивационной среды для улучшения качества во всех сферах деятельности ОУ; постоянное обучение качеству и поддержка заинтересованности в повышении качества у всех субъектов образовательного процесса ОУ, развитие квалиметрической базы управления качеством в ОУ (модернизация педагогических измерений; расширения и обновления базы оценочных процедур, оценочных испытаний, современных средств оценивания результатов обучения и др.).

Исследователи считают, что принцип постоянного ведения мониторинга качества по всем направлениям деятельности ОУ обеспечивает постоянную «наблюдательность» динамики качества процессов и результатов во всех сферах деятельности ОУ.

Кроме того, создание внутришкольной системы обеспечения качества образования базируется на принципах всеобщего менеджмента качества (TQM), которые реализуются посредством квалитологических функций управления.⁴

Рассмотрим принципы всеобщего менеджмента качества:

Применение принципа «ориентация на потребителя» требует:

- осознания всех потребностей и ожиданий внешних, внутренних потребителей;
- обеспечения сбалансированного подхода к запросам потребителей и потребностям других заинтересованных сторон (владельцев, акционеров, поставщиков, регионов и общества в целом);
- доведения этих потребностей и ожиданий до всего персонала организации;
- измерения удовлетворённости потребителей и корректирующие действия;
- управления взаимодействием с потребителями.

Применение принципа «лидерство руководителя» требует:

- демонстрации приверженности качеству собственным примером;
- понимания и реагирования на внешние изменения;
- ориентации на потребности всех заинтересованных сторон;
- чёткого определения прогноза будущего своего предприятия;
- обеспечения атмосферы доверия и работы без страха;
- обеспечения персонала необходимыми ресурсами и свободы действия в рамках ответственности;
- инициирования, признания и поощрения вклада людей;
- установления смелых целей и применения стратегии для их достижения.

Применение принципа «вовлечение работников» требует от персонала:

- принятия инициативы и ответственности в решении проблем;
- активного поиска возможностей улучшения;
- активного поиска возможностей повышения своих знаний, опыта и компетентности;

⁴ Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии применения сегодня в самых успешных компаниях (TQM) [Текст] / С. Джордж, А. Ваймерских. СПб.: Виктория плюс, 2002. 256 с.

- передача своего опыта и знаний членам команды;
- ориентация на создание дополнительных ценностей для потребителей.

От руководства требуется обеспечить условия, при которых персонал будет получать удовлетворение от работы, испытывать чувство гордости, работая в данном учреждении.

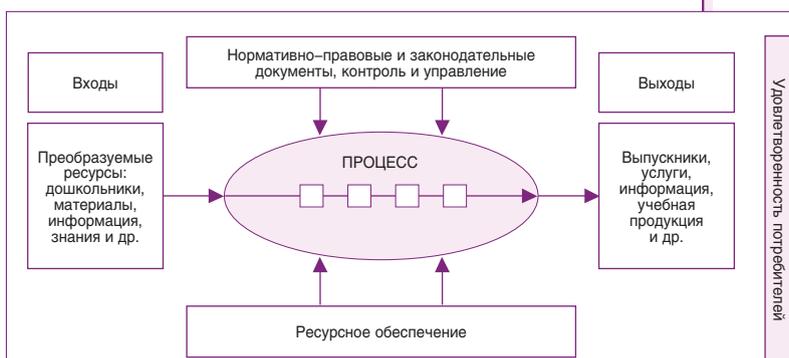


Рис. 1. Образовательный процесс в школе и его основные компоненты

Центральным принципом менеджмента, который вбирает в себя все предыдущие принципы, является принцип процессного подхода. Смыслом процессного подхода принято считать то, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами. Понятие процесса получило в настоящее время новое звучание — «это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы» [6, 25]. Процессы в организации планируются и осуществляются в управляемых условиях с целью добавления ценности.

На рисунке 1 представлен образовательный процесс в школе, преобразующий свои «входы» и «выходы».

Применение принципа процессного подхода требует:

- определения процесса для достижения желаемого результата;
- идентификации и измерения входов в процесс и его результатов;
- определения взаимодействий процесса с функциями ОУ;
- оценки рисков, последствий и влияния процесса на потребителей и другие заинтересованные стороны;
- установления чётких прав, полномочий и ответственности за управление процессом;
- определения внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон.

Применение принципа системного подхода к менеджменту требуют:

- определения системы путём установления и разработки системы процессов, обеспечивающих достижение заданных целей;
- проектирования такой системы, при которой цели достигаются наиболее эффективным путём;
- понимания взаимозависимости процессов в системе;
- постоянного улучшения системы через измерения и оценку;
- определения прежде всего возможностей ресурсов, а затем принятия решений о действии.

При внедрении этого принципа предстоят серьёзные преобразования в школах, прежде всего относящиеся к становлению культуры организации. Системный подход требует координации всех аспектов деятельности, применения «проектного стиля» организации работ, вовлечения всех учителей, сотрудников и обучаемых в управление для достижения качества и оказания им доверия.

Это процессный, гуманистический подход к менеджменту, разрушающий барьеры между подразделениями.

Применение принципа постоянного улучшения требует:

- формирования потребности у каждого работника учреждения в постоянном улучшении продукции, процессов и системы в целом;
- периодической оценки соответствия установленным критериям совершенства для определения области потенциального улучшения;
- постоянного повышения эффективности всех процессов;
- обучения каждого работника методам и средствам постоянного улучшения, таким, как: цикл Шухарта — Деминга, анализ и решение проблемы и др.
- определения измерителей и целей для организации улучшения;
- признания улучшений.

Постоянное улучшение деятельности организации следует рассматривать как её неизменную цель.

Принятие идеологии постоянного улучшения предполагает переосмысление годами сложившихся стереотипов, например, в образовательной деятельности и осуществление её реинжиниринга (внедрение новых подходов). Для этого необходимо тщательный анализ существующих методов на предмет эффективности достижения целей в области качества.

Применение принципа «принятие решений на основе фактов» требует:

- измерения и сбора данных и информации, относящихся к задаче;
- обеспечения уверенности в достоверности и точности данных и информации;
- использования апробированных методов для анализа данных и информации;
- понимания ценности соответствующих статистических методов;
- принятия решений и выполнения действий на основе баланса результатов анализа фактов, опыта и интуиции.

Речь, прежде всего, идёт о создании в каждом ОУ информационного базиса аналитической системы. Данные становятся фактами, когда проведён их анализ (сопоставление, сравнение, осмысление). Необходимо обратить внимание на воспроизводимость определения данных.

Применение принципа «взаимовыгодные отношения с поставщиками» требует:

- идентификации основных поставщиков;
- установления отношений с поставщиками на основе баланса краткосрочных и долгосрочных целей учреждения и общества;
- организации чётких и открытых связей;
- инициирования совместных разработок и улучшения продукции и процессов;
- совместной работы по чёткому пониманию запросов потребителя;
- обмена информацией и планами на будущее;
- признания достижений и улучшений поставщика.

На этой основе можно проектировать процессную модель внутришкольной системы обеспечения качества образования.

Кроме того, базовые критерии модели совершенства Европейского Фонда Управления Качеством (EFQM) и построенные на её основе модели конкурса Министерства образования и науки РФ «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», модели Премии правительства Российской Федерации в области качества, региональные премии также могут служить прототипом для построения единой модели внутришкольной системы обеспечения качества образования с учётом положительных сторон других моделей (рис. 2, 3).

Модель совершенствования EFQM, как и другие вышеназванные модели, включает две группы критериев, «Возможности» и «Результаты». Группа «Возможности» характеризует, как организация добивается результатов в области качества подготовки специалистов, что делается для этого; вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

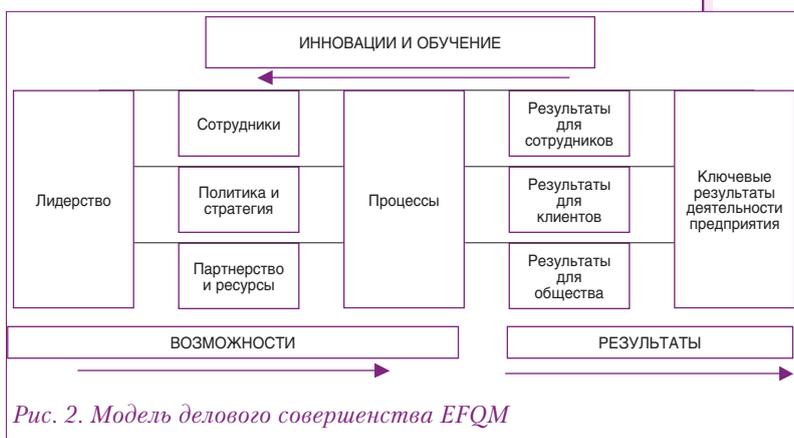


Рис. 2. Модель делового совершенства EFQM

Первая группа включает критерии:

- роль руководства в организации работ по обеспечению качества подготовки выпускников;
- политика и стратегия в области качества подготовки выпускников;
- использование потенциала преподавателей, сотрудников и обучающихся для обеспечения качества подготовки выпускников;
- рациональное использование ресурсов (материальных, финансовых и людских);
- управление процессами обеспечения качества подготовки выпускников.



Рис.3. Модель конкурса «Системы обеспечения качества подготовки кадров»

Вторая группа включает критерии:

- удовлетворённость работодателей качеством подготовки специалистов ОУ;
- удовлетворённость преподавателей, сотрудников и обучающихся работой и учёбой в ОУ;
- влияние ОУ на общество;
- результаты, которых добилось ОУ в отношении запланированных целей повышения качества подготовки выпускников.

Каждый из выделенных в моделях основных критериев разбит на определённое число подкритериев, те в некоторых случаях разбиваются на составляющие.

Данные критерии, подкритерии и составляющие могут быть использованы для проведения самооценки и определения направлений для улучшения деятельности ОУ, а также позволят ОУ подготовиться к внешней проверке при проведении государственной аккредитации.

Внутришкольная система обеспечения качества образования, согласно менеджменту качества, может быть представлена в виде процессной модели, включающей взаимосвязанные основные процессы, процессы управления и обеспечения.

Процессная модель способствует постоянному улучшению организации образовательного процесса в школе и подготовки конкурентоспособных выпускников. Объединяющими элементами процессной модели являются: ответственность руководства, мониторинг, постоянные улуч-

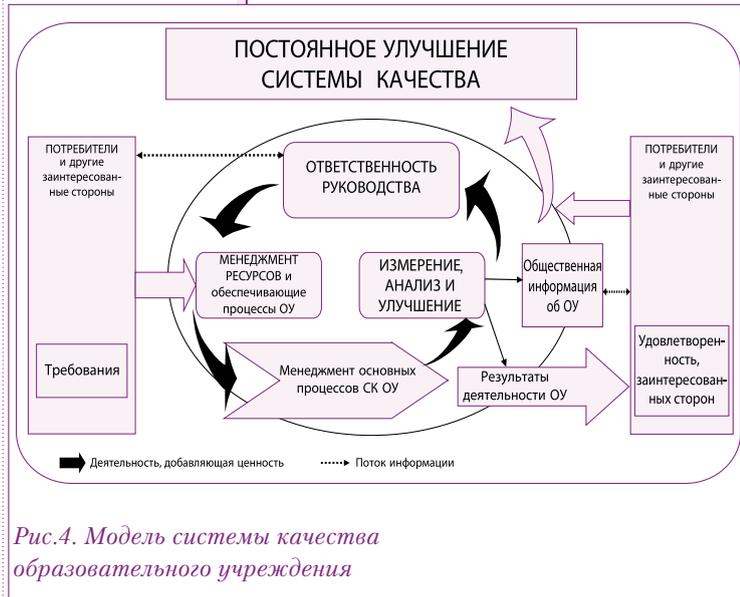


Рис.4. Модель системы качества образовательного учреждения

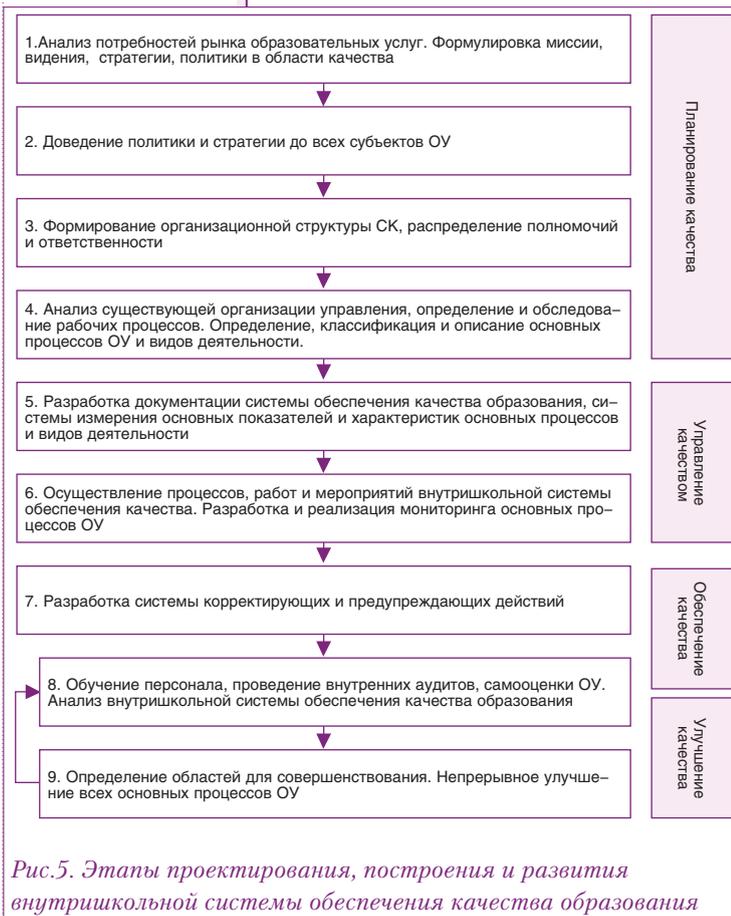


Рис.5. Этапы проектирования, построения и развития внутришкольной системы обеспечения качества образования

шения, что обеспечивает непрерывность процессов.

Модель системы качества может быть представлена следующим образом (рис. 4.)

Процессы управления, прежде всего, направлены на анализ рынка для основных потребителей, анализ требований, разработку всех технологий, управление ресурсами, которые формируются в процессах обеспечения. К процессу управления относится внутреннее информирование, которое обеспечивает единое понимание целей и задач организации. Результативность основного процесса зависит от рационального использования ресурсов, т.е. от организации взаимосвязи процессов обеспечения с основными процессами путём управления ими.

Создание внутришкольной системы обеспечения качества образования начинается с построения организационной структуры СК (органиграмма), распределение полномочий и ответственности (построение матрицы ответственности и полномочий) [1].

Внутришкольная система обеспечения качества, как составная часть системы управления школой, должна управляться и поддерживаться соответствующим аппаратом, который обычно называют **организационной структурой системы качества**.

В соответствии с идеологией современного менеджмента качества, поставщики и потребители рассматриваются организацией как заинтересованные стороны.

Поэтому в процессной модели одни заинтересованные стороны определяют «входы» процессов (требования, цели, задачи), а другие заинтересованные стороны (потребители) получают произ-

ведённую продукцию на «выходе» (выпускники, учебная литература, программы элективных курсов, курсов по выбору и так далее).

Таблица 1

Примерный реестр процессов и видов деятельности во внутришкольной системе обеспечения качества образования

Наименование вида деятельности или процесса
Деятельность руководства в системе обеспечения качества
Стратегия. Политика и цели в области качества
Планирование и развитие системы качества ОУ
Распределение ответственности и полномочий
Подготовка к лицензированию и аккредитации
Анализ системы качества ОУ со стороны руководства
Информирование общества
Финансирование системы качества ОУ
Основные процессы системы обеспечения качества образования
Маркетинг
Проектирование и разработка УМК учебных дисциплин базового и профильного уровней, курсов по выбору, элективных курсов и др.
Приём первоклассников
Реализация образовательных программ, программ курсов по выбору, элективных курсов и др.
Воспитательная и внеучебная деятельность
Проектирование УМК программ дополнительного образования детей
Реализация программ дополнительного образования детей
Внутришкольное повышение квалификации
Инновационная деятельность
Обеспечивающие процессы системы обеспечения качества образования
Управление персоналом
Управление образовательной средой
Библиотечное и информационное обслуживание
Управление информационной средой
Управление инфраструктурой
Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД)
Социальная поддержка учащихся и персонала школы
Деятельность по измерению, анализу и улучшению
Мониторинг, измерение и анализ процессов
Управление несоответствиями
Улучшение процессов

Основные этапы построения и развития внутришкольной системы обеспечения качества образования объединены в четыре взаимосвязанных процесса: планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества (рис. 5.).

Администрация школы может назначить **представителя руководства по качеству** из состава руководства, который независимо от других обязанностей должен нести ответственность и иметь

полномочия, распространяющиеся на организацию и обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой качества; представление отчётов администрации школы о функционировании системы качества и необходимости улучшения; содействие распространению понимания требований потребителей по всей школе.

Обязанности представителя руководства по качеству в ОУ могут быть возложены, например, на одного из завучей по учебно-воспитательной или научно-исследовательской работе.

Следующим этапом проектирования внутришкольной системы обеспечения качества образования является определение и классификации основных процессов ОУ и видов деятельности (составление так называемого реестра процессов и видов деятельности — табличное описание, или обобщённой карты взаимодействия процессов — графическое описание).

В рамках внутришкольной системы обеспечения качества образования могут применяться следующие реестры процессов и видов деятельности ОУ (таблица 1).

Не менее важным этапом проектирования внутришкольной системы обеспечения качества является разработка соответствующей документации.

Документация внутришкольной системы обеспечения качества образования может включать: миссию, видение и основные ценности общеобразовательного учреждения; документально оформленные заявления о политике и целях в области качества, руководство по качеству, информационные карты процессов и документированные процедуры, документы, необходимые ОУ для обеспечения эффективного планирования (в том числе стратегического), осуществления процессов и управления ими, организационно-правовые и методические документы, записи, правовые, нормативные и технические документы, в том числе и внешнего происхождения.

Степень документированности системы качества одного образовательного учреждения может отличаться от другого в зависимости: от размера ОУ и его вида; сложности и взаимодействия процессов.

Иерархическая структура документации внутришкольной системы обеспечения качества образования представлена на рис. 6.

Как видно из рис. 6., вся документация может быть условно разделена на 6 уровней, соответствующих значимости и широте применения соответствующих документов в рамках школы.

В указанной иерархической структуре документации выделены:

Важнейшей составляющей внутришкольной системы обеспечения качества образования является осуществление процессов, работ и мероприятий внутришкольной системы обеспечения качества, а также разработка и реализация мониторинга основных процессов ОУ.

Школа должна иметь **официальные механизмы** (процедуры) разработки, утверждения, периодических проверок и мониторинга качества образовательного процесса. Например, во многих школах Курской области разработана технологиче-

ская карта мониторинга основных процессов внутришкольной системы обеспечения качества образования. В процессе реализации мониторинга таких основных процессов, как «проектирование, разработка УМК учебных дисциплин базового и профильного уровней, курсов по выбору, элективных курсов», «проектирование, разработка УМК программ дополнительного образования детей», проводится периодическая проверка всех разработанных УМК учителями-предметниками программ на предмет соответствия законодательно-правовым документам, локальным актам (например, федеральному

компоненту государственного стандарта общего образования; требованиям к УМК учебных дисциплин и др.), актуальности, востребованности обучающимися и др.



Рис. 6. Иерархическая структура документации системы обеспечения качества

Регулярные проверки и необходимая модификация образовательных программ, программ дополнительного образования детей включают также экспертизу специалистами-экспертами извне (преподавателями учреждений ДПО, НПО, СПО, ВПО); учёт мнения учеников и их родителей по отношению к качеству образовательных программ и методам их улучшения.

Администрация ОУ должна обеспечивать разработку в ОУ соответствующих процессов обмена информацией, в том числе по вопросам результативности и эффективности системы качества. Поэтому доступ к соответствующей информации может реализовываться с помощью системы информационной поддержки внутришкольной системы обеспечения качества образования.

Оперативно информация о функционировании системы качества ОУ может выноситься на обсуждение в рамках регулярных совещаний при директоре, завуче. Представитель руководства по качеству, руководители методических объединений и руководители процессов системы качества ОУ информируют остальной персонал ОУ о состоянии и развитии внутришкольной системы обеспечения качества образования на заседаниях методических комиссий, которые проводятся не реже установленной периодичности.

Важное место во внутришкольной системе обеспечения качества образования отводится тому, что администрация школы через запланированные интервалы времени анализирует систему качества ОУ с целью обеспечения её постоянной пригодности, достаточности и результативности. Этот анализ включает оценку возможностей улучшений и потребности в изменениях во внутришкольной системе обеспечения качества образования, в том числе в политике и целях в области качества. По результатам анализа предпринимаются соответствующие корректирующие и предупреждающие действия.

Представитель (уполномоченный) руководства по качеству, как минимум, ежегодно готовит и составляет отчёт по результатам развития системы качества, с оценкой её результативности и

достижения установленных целей ОУ в области качества. Для отчёта используется информация, полученная по результатам сбора данных о работе основных процессов ОУ.

Отчёт представителя руководства может содержать информацию об анализе выполнения поставленных целей в рамках сформулированной политики; о внутренних аудитах; о работе с несоответствиями и полученными рекламациями потребителей; данные о результатах образовательной деятельности и выпускниках ОУ, а также данные о результативности и эффективности процессов системы качества ОУ; о проделанной работе по выявленным внутренним несоответствиям, а также по корректирующим и предупреждающим действиям; об эффективности действий по ранее принятым решениям; предложения по внесению изменений во внутришкольную систему обеспечения качества образования.

Приоритетным этапом построения и развития внутришкольной системы обеспечения качества образования является систематическая самооценка результатов деятельности ОУ для получения положительной динамики его развития. Самооценка деятельности ОУ, как было сказано выше, может осуществляться по критериям известных мировых и отечественных моделей в области качества.

Процесс самооценки школы может рассматриваться и как познавательная деятельность администрации, учителей, учащихся, их родителей, направленная на развитие образовательного учреждения и коррекцию деятельности педагогического коллектива.

Заключительным этапом внутришкольной системы обеспечения качества образования является планирование улучшений системы. В результате этой деятельности полученные результаты сравниваются с поставленными целями, выявляются сильные стороны, устанавливаются области, где можно ввести улучшения. При обнаружении несоответствий процессов или результатов деятельности руководители процессов инициируют запуск корректирующих или предупреждающих действий в соответствии.

Например, при оценивании удовлетворённости учителей, учащихся, сотрудников работой школы устанавливаются сильные стороны (например, осуществление ежегодного мониторинга качества образовательного процесса, развития система предпрофильной подготовки и профильного обучения) и определяются области для улучшения (например, при проведении мониторинга уделить внимание удовлетворённости потребителей качеством организации дополнительного образования детей, провести бенчмаркинг). Выделенные области совершенствования должны найти отражение при дальнейшем развитии внутришкольной системы обеспечения качества образования.

Белова Светлана Николаевна —

доцент кафедры непрерывного профессионального образования, начальник Центра аудита качества образования Курского государственного университета, кандидат педагогических наук