

Научно-методический журнал

№ 1
2006

Управление Качеством Образования:

теория и практика
эффективного администрирования

Учредитель и главный редактор

И.А.Ткачев

Научный редактор

В.П.Соломин, заслуженный работник высшей
школы Российской Федерации доктор
педагогических наук, профессор

Редакционная группа

Л.А.Громова, доктор философских наук,
профессор

С.Ю.Трапцын, доктор педагогических наук,
профессор

В.В.Тимченко, кандидат педагогических наук,
доцент

Литературный редактор

А.С.Щабельская

Технический редактор, верстка

В.В.Кабак

Дизайн макета и обложки

Н.В.Андрейченко

Издатель – ООО Издательство

«Эффектико-пресс»

© «Управление качеством образования:
теория и практика эффективного администрирования»

© Издательство «Эффектико-пресс»

*Мы
рады
встрече
с Вами на
страницах
нашего
журнала!*

Дорогие читатели!

Мы рады представить вашему вниманию первый номер нового журнала в области образования. Основной идеей данного издания является управление качеством. Выбор этого направления не случаен, поскольку именно качество является, в конечном итоге, ключевым показателем деятельности любой образовательной системы.

В последнее время в научно-педагогической среде усилился интерес к проведению исследований по различным проблемам управления качеством образования. Вместе с тем, результаты этой работы еще нуждаются в дальнейшей апробации и в более активном внедрении в управленческую практику. Надеемся, что наш журнал будет способствовать решению этой задачи.

Будем стараться, чтобы на страницах данного издания вы нашли для себя много интересного и получили профессиональные ответы на самые актуальные вопросы.

Наш журнал только начинает свою жизнь. Хочется верить, что мы в Вашем лице найдем добрых друзей и творческих партнеров. От этого зависит выполнение главной миссии журнала – объединение усилий ученых, специалистов в области управления, руководителей образовательных учреждений и педагогической общественности в решении актуальных проблем современного образования.

Хочется выразить слова огромной благодарности администрации Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена, факультету управления университета за поддержку идеи создания журнала и активное содействие в его издании.

Коллектив редакции благодарит всех авторов, чьи статьи опубликованы в первом номере.

Мы открыты для сотрудничества. С удовольствием рассмотрим все статьи и материалы, которые будут присланы Вами в редакцию для публикаций в основных рубриках. Также будем Вам признательны за отзывы о публикуемых статьях, за новые идеи, связанные с развитием журнала.

Наш журнал является подписным изданием. Вы можете оформить подписку на него в любом отделении почтовой связи на территории России.

Желаю Вам успехов и надеюсь на то, что наше сотрудничество окажется творческим и продуктивным, направленным на развитие и процветание российской школы!

С уважением,
Игорь Александрович Ткачев,
учредитель и главный редактор журнала

Поздравляем с Юбилеем!

В феврале отметила свой юбилейный день рождения Председатель Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области **ЗОЯ ГЕОРГИЕВНА НАЙДЕНОВА**.

Весь трудовой путь Зои Георгиевны неразрывно связан с системой образования. Работая на различных должностях: учителем математики, завучем, директором школы, начальником РОНО, руководителем органа управления образованием одного из крупнейших регионов страны, З. Г. Найденова прошла яркий путь становления руководителя – лидера.

Под руководством Зои Георгиевны образовательная система Ленинградской области заняла передовые позиции, получила мощный импульс для своего развития.

Зоя Георгиевна – не только руководитель регионального органа управления образованием, она серьезно занимается научно-педагогической деятельностью, является заведующей кафедрой проектирования региональных образовательных систем Ленинградского областного института развития образования, имеет много публикаций по вопросам управления качеством образования. Результаты профессиональной деятельности З. Г. Найденовой известны далеко за пределами Ленинградской области и по достоинству отмечены ведомственными и государственными наградами. Ее имя внесено в Энциклопедию «Лучшие люди России».

Уважаемая Зоя Георгиевна! Редакция журнала поздравляет Вас с юбилеем. От всей души желаем творческого долголетия, крепкого здоровья, счастья и удачи во всем! Пусть воплощаются в жизнь все Ваши проекты на благо системы образования!

Теория и методология управления качеством образования

- 4** В.П. Панасюк, Л.В.Мозгарев, Ю.А. Савинков, В.И.Чекунов
Теоретические аспекты оценочной деятельности в условиях внедрения системных методов управления качеством образования

Практика эффективного управления

- 13** Интервью с В.П. Соломиным, Л.А. Громовой
Диалог с профессионалами: «Эффективное решение проблем подготовки специалистов в области управления качеством образования»
- 19** А.О. Кравцов
Развитие муниципальных образовательных систем: опыт гуманитарного проектирования стратегии
- 28** О.И. Ткачева
Применение системы показателей эффективности управления качеством образования – ключ к успеху и развитию школы
- 38** Е.Ю. Гончарова
Использование европейского опыта конструирования систем менеджмента качества при создании модели управления муниципальной образовательной системой
- 43** Е.Р. Семко
Маркетинг образовательных услуг – стратегия образовательного учреждения

Контроль, мониторинг и оценки качества

- 49** И.Г. Салова, М.П. Калинина
Место и роль мониторинга в системе управления качеством образовательного процесса

Международный опыт

- 62** С.Ю. Трапицын
Зарубежный опыт оценки качества школьного образования
- 74** Руководителю на заметку:
Принципы управления качеством образования в соответствии с международными стандартами ISO 9001:2000

Здоровьесберегающие подходы в управлении качеством образования

- 79** А.И. Анохин
Организация и функционирование Центра здоровья в общеобразовательном учреждении
- 82** Д.П. Рыбаков
Опыт внедрения в практику образовательных учреждений здоровьесберегающих технологий «Тиса»
- 90** Т.А. Смирнова, Е.П. Нестеренко
Здоровьесберегающие технологии обучения как резерв повышения качества образования в средней школе

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ – КЛЮЧ К УСПЕХУ И РАЗВИТИЮ ШКОЛЫ

Какой руководитель не хочет добиться успеха! Кто из управленцев не мечтает об успешном творческом коллективе, который верит в своего лидера. Пожалуй, это желание любого директора школы.

Практика показывает, что всех преуспевающих руководителей, несмотря на специфические особенности их управления, объединяет системное видение ситуации, способность стратегически мыслить, умение добиваться поставленных целей. Иными словами, успех руководителя и его учреждения зависит от умения управлять эффективно, когда лидер учреждения, реализуя свои замыслы и перспективы, тем самым приводит коллектив к успешным результатам. Именно на эти моменты и хотелось бы обратить внимание читателей – как с позиции системного подхода создать эффективный инструмент управления успехом и развитием учреждения

Статья посвящена вопросам организации управления школьным образованием путем использования системы ключевых показателей эффективности. Под «показателем эффективности управления» в данной работе понимается конкретная характеристика управленческой деятельности, направленной на достижение целей (результатов). Системное применение показателей дает возможность руководителю выстроить такую систему деятельности, которая обеспечит эффект учреждению. Важность реализации данного принципа определяется тем, что все показатели должны быть сбалансированы, т.е. взаимосвязаны между собой, информативны, измеримы и формализованы в единой системе учета.

Применение системы показателей эффективности в современной управленческой практике образовательного учреждения (ОУ) позволит руководителям школ составить четкую программу действий, проконтролировать ее выполнение, увидеть систему ориентиров развития учреждения, увязать стратегические и оперативные цели (результаты) с факторами их достижения. Таким образом, администрация получает в свое распоряжение технологический инструмент управления развитием учреждения.

Предложенная автором модель системы показателей (схема 1) составлена с учетом реализации ключевых идей модернизации общего образования, направленных на обеспечение доступности качественного образования и эффективности управления этим процессом.

Разработанная система не является идеальной и статичной. Напротив, используя модель в управленческой практике, руководители школ могут конкретизировать, изменить, дополнить состав показателей в зависимости от целей, специфики учреждения, территориальных и иных особенностей.

Критериальные значения показателей, составленные в виде условно заданных требований (норм), дадут возможность руководителям провести самоанализ деятельности, наметить ориентиры оптимизации управления и направить учреждение на путь успешного развития.

Значения показателей эффективности управления качеством образования

1. Эффективность планирующих и организационных механизмов управления качеством образования

1.1. Системность и целенаправленность деятельности администрации в планировании работы по повышению качества образовательного процесса

1.1.1. В системе проводится мониторинг социального заказа и спроса на образовательные услуги. В мониторинговой практике эффективно используются различные формы и методы выявления образовательных потребностей детей и родителей (анкетирование, опрос, дискуссия, обсуждение на педагогическом совете, круглый стол, др.). Используются различные методы психолого-медико-педагогической диагностики, позволяющие изучить возможности учащихся в получении тех или иных видов образовательных услуг.

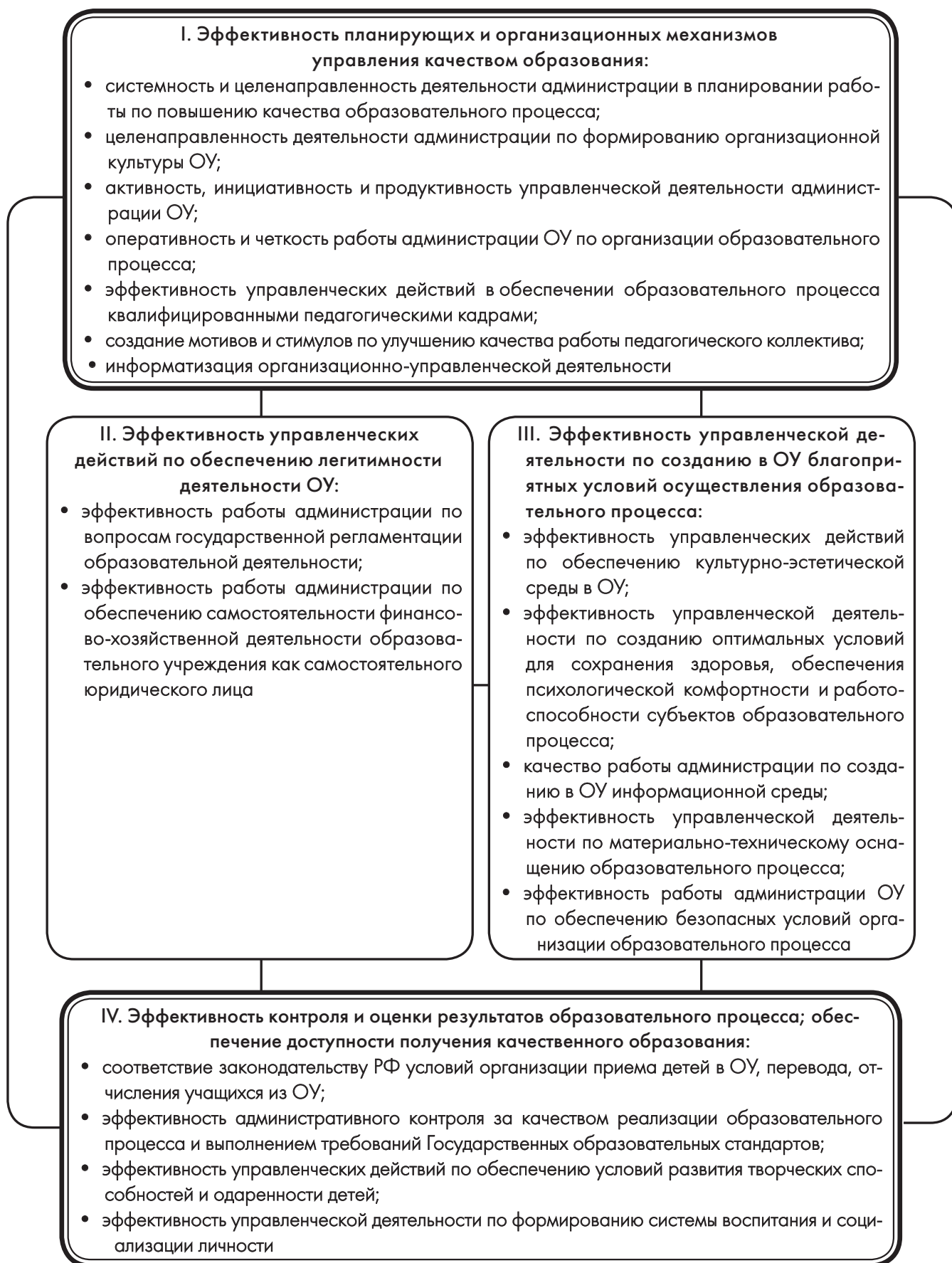
Результаты изучения социального заказа и выявления образовательных потребностей соотносятся с возможностями обучаемых.

1.1.2. В ОУ анализируется информация об образовательных услугах других образовательных учреждений. Определяются перспективы рынка образовательных услуг. Изучаются возможности учреждения обеспечить востребованные виды услуг. Определены условия обеспечения конкурентоспособности ОУ на рынке образовательных услуг.

1.1.3. Результаты мониторингов по выявлению образовательных потребностей и возможностей ОУ положены в основу планирования образовательной деятельности (выбор образовательных программ соответствующего уровня и направленности, дополнительного образования, факультативных занятий; выбор профилей для специализации; планирование конкретных видов платных образовательных услуг; выбор социальных партнеров, др.).

Результаты мониторингов используются в качестве оснований для определения приоритетов развития образовательного учреждения.

Схема 1. Система показателей эффективности управления качеством образования



- 1.1.4. Приоритеты развития учреждения положены в основу разработки (корректировки) программы развития ОУ. Содержание программы направлено на обеспечение условий достижения школой образовательного (социального) и экономического эффектов.
- 1.1.5. Разработанная стратегия развития ОУ используется как основа постановки тактических и оперативных целей, в том числе целей и задач годового плана работы школы, образовательных программ и др.
- 1.2. Целенаправленность деятельности администрации по формированию организационной культуры ОУ**
 - 1.2.1. Четко определена организационная структура управления образовательным процессом. Целесообразно распределены основные функции по управлению образовательным процессом, разграничению сфер компетенции и ответственности полномочий между представителями администрации, структурными подразделениями ОУ.
 - 1.2.2. Работа по ведению и хранению школьной документации организована с учетом действующих требований и номенклатуры дел общеобразовательного учреждения. В делопроизводство введена система индексации.
 - 1.2.3. В школьную практику внедрены правила поведения учащихся. Правила выполняются.
 - 1.2.4. В школьную практику внедрены правила трудового распорядка сотрудников ОУ. Правила выполняются.
 - 1.2.5. Соблюдается деловой стиль одежды учащихся и работников.
- 1.3. Активность, инициативность и продуктивность управленческой деятельности администрации ОУ**
 - 1.3.1. Управленческие решения разрабатываются и реализуются в соответствии с поставленными целями и задачами программно-планирующей документации.
 - 1.3.2. Администрацией организована работа по разработке и реализации в ОУ инновационных проектов, методик. Внедрение инноваций в практику образовательного процесса обеспечивает образовательный эффект.
 - 1.3.3. Осуществляется целенаправленная эффективная работа администрации с органами государственной и муниципальной власти: администрацией ОУ лоббируются интересы образовательного учреждения в органах власти; ОУ активно участвует в общественных инициативах района, города, региона; имеются благодарности, грамоты от органов власти; органами власти дается положительная оценка работе ОУ.
 - 1.3.4. Эффективно ведется работа по обеспечению механизма общественно-государственного управления в ОУ (Попечительский Совет, родительский комитет, Совет развития ОУ и др.). Работает орган детского самоуправления.

- 1.3.5. В ОУ развивается социальное партнерство; осуществляется целенаправленная работа ОУ с общественными объединениями и организациями, подростковыми клубами и центрами, учреждениями начального профессионального образования, ссузами, вузами и др.; видны преимущества совместной работы.
 - 1.3.6. Обеспечена социальная эффективность деятельности ОУ: достижения школы находят признание в социуме; ОУ оказывает влияние на социум, другие образовательные системы.
 - 1.3.7. Осуществляется самоанализ управленческой деятельности; в учреждении разработаны и используются на практике показатели и критерии оценки результативности деятельности ОУ.
-
- 1.4. Оперативность и четкость работы администрации ОУ по организации образовательного процесса**
 - 1.4.1. Запланированные в программно-планирующей документации мероприятия выполняются своевременно.
 - 1.4.2. Прослеживается четкая согласованность действий при выполнении программно-планирующей документации (планы работы классных руководителей (воспитателей), методических объединений, структурных подразделений; годовой план работы ОУ).
 - 1.4.3. Администрация ОУ оперативно решает текущие вопросы и возникающие проблемы; осуществляется оперативная работа с жалобами и обращениями, в том числе по вопросам реализации прав граждан на получение качественного образования; отсутствуют рекламации на некачественные образовательные услуги.
-
- 1.5. Эффективность управленческих действий в обеспечении образовательного процесса квалифицированными педагогическими кадрами**
 - 1.5.1. Разработаны и внедрены в управленческую практику принципы подбора педагогических кадров на работу в ОУ.
 - 1.5.2. Осуществляется преимущественный прием сотрудников на работу на постоянной основе.
 - 1.5.3. Не допускаются нарушения действующего законодательства по вопросам приема и увольнения работников.
 - 1.5.4. В ОУ работают квалифицированные специалисты (образовательный ценз педагогических работников соответствует действующим требованиям).
 - 1.5.5. В ОУ работают молодые специалисты; созданы условия для их закрепления в учреждении.
 - 1.5.6. Отсутствуют вакансии педагогических должностей.

- 1.6. **Создание мотивов и стимулов по улучшению качества работы педагогического коллектива**
 - 1.6.1. Обеспечен благоприятный морально-психологический климат в коллективе: в коллективе отсутствуют конфликты; характер взаимоотношений в коллективе складывается на основе взаимопомощи, взаимоуважения, взаимопонимания, ответственности за результаты работы.
 - 1.6.2. Обоснованно распределена педагогическая нагрузка.
 - 1.6.3. Администрация создает условия для повышения профессионального уровня педагогов (присвоение соответствующих квалификационных категорий по результатам аттестации, прохождение курсов повышения квалификации, участие в конкурсах педагогических достижений, учеба в вузах, аспирантуре и др.).
 - 1.6.4. Используются разнообразные формы стимулирования сотрудников: обоснованно распределен фонд доплат и надбавок; поощряется творческая инициатива работников; педагогические работники отмечаются благодарностями, грамотами, представляются на награждение государственными и ведомственными наградами.
- 1.7. **Информатизация организационно-управленческой деятельности**
 - 1.7.1. В управленческой деятельности администрации ОУ используются информационные и телекоммуникационные технологии.
 - 1.7.2. Ведутся информационные базы данных; внедряется прикладное программное обеспечение для автоматизации процесса управления.
 - 1.7.3. Организована работа с педагогическими кадрами по повышению их квалификации в области применения информационных и телекоммуникационных технологий.

2. **Эффективность управленческих действий по обеспечению легитимности деятельности ОУ**

- 2.1. **Эффективность работы администрации по вопросам регламентации образовательной деятельности**
 - 2.1.1. Учреждение осуществляет образовательную деятельность в соответствии с зарегистрированным в установленном порядке Уставом. Своевременно вносятся изменения и дополнения в Устав ОУ в соответствии с требованиями действующего законодательства.
 - 2.1.2. Образовательное учреждение своевременно проходит процедуры лицензирования, аттестации, имеет свидетельство о государственной аккредитации. В учреждении выполняются лицензионные требования и нормативы.

- 2.2. Эффективность работы администрации по обеспечению самостоятельности финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения как самостоятельного юридического лица**
- 2.2.1. ОУ самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. При формировании предложений в проект бюджета учитываются реальные показатели контингента обучаемых с учетом плана социально-экономического развития ОУ. Фактические расходы на одного ученика соответствуют действующим финансовым нормативам реализации Государственного образовательного стандарта. Отсутствуют нарушения финансово-хозяйственной деятельности.
- 2.2.2. В целях развития ОУ привлекаются внебюджетные средства. Средства рационально используются. Уровень привлечения и расходования внебюджетных средств соответствует нормам и требованиям действующего законодательства.
- 2.2.3. В ОУ организованы платные образовательные услуги и услуги в сфере образования. Уровень организации платных услуг соответствует нормам и требованиям действующего законодательства. Проводится мониторинг спроса населения на дополнительные образовательные услуги и услуги в сфере образования.

3. Эффективность управленческой деятельности по созданию в ОУ благоприятных условий осуществления образовательного процесса

- 3.1. Эффективность управленческих действий по обеспечению культурно-эстетической среды в ОУ**
- 3.1.1. Косметическое состояние помещений удовлетворительное, правильно выбрано цветовое решение.
- 3.1.2. Помещения (учебные помещения, рекреации, залы) эстетически оформлены; оформление помещений рационально продумано, имеются «зеленые уголки».
- 3.2. Эффективность управленческой деятельности по созданию оптимальных условий для сохранения здоровья, обеспечения психологической комфортности и работоспособности субъектов образовательного процесса**
- 3.2.1. В организации образовательного процесса выполняются санитарно-гигиенические требования в части наполняемости классов, составления расписаний учебных занятий, кружков и факультативов, продолжительности перемен, объема домашних заданий, проведения динамических пауз на уроках; правильно осуществляется подбор мебели; обеспечивается рациональный световой режим; в ОУ отсутствует 2-ая смена. Используются разнообразные формы организации питания детей.
- 3.2.2. В ОУ работает психолого-медико-педагогическая служба (служба здоровья); эффективно используется диагностико-консультативная деятельность; отмечается чувство психологической комфортности в отношениях обучаемых, педагогов, администрации.

- 3.2.3. В ОУ имеется кабинет психологической разгрузки; есть зоны для отдыха детей, спокойных игр на переменах; имеются помещения для отдыха педагогов; имеются зоны для активного отдыха (игровые рекреации, оборудованный спортзал и спортивные площадки, др.).
- 3.2.4. Прослеживается положительная динамика по снижению заболеваемости участников образовательного процесса, в том числе по заболеваниям, относящимся к «школьной патологии».
- 3.3. Качество работы администрации по созданию в ОУ информационной среды**
- 3.3.1. Качественно ведется работа по организации информационных потоков (имеются оформленные информационные стенды, ведутся протоколы информационных совещаний и др.); в образовательной практике ОУ используются современные телекоммуникационные и компьютерные средства; в ОУ работают различные средства информации: «школьное радио», «школьная печать» и др.
- 3.3.2. В ОУ имеется зал государственной символики; зал аккуратно оформлен.
- 3.3.3. В ОУ организована работа по информированию родителей о правах и гарантиях граждан на получение качественного образования (прием, перевод, отчисление учащихся; предоставление перечня образовательных услуг, в том числе платных услуг, информация о качестве реализуемых в ОУ образовательных программ и др.).
- 3.4. Эффективность управленческой деятельности по материально-техническому оснащению образовательного процесса**
- 3.4.1. Определены учебные кабинеты в соответствии с реализуемыми дисциплинами учебного плана; кабинеты оснащены необходимым оборудованием.
- 3.4.2. Имеется компьютерный класс, оснащенный современной компьютерной техникой и соответствующим программным обеспечением. Количество компьютеров на одного ученика удовлетворяет современные требования.
- 3.4.3. Библиотека оснащена современными учебными пособиями, справочными изданиями, другой литературой.
- 3.5. Эффективность работы администрации ОУ по обеспечению безопасных условий организации образовательного процесса**
- 3.5.1. В ОУ обеспечены условия личностной защищенности учащихся: отсутствуют факты непедагогических методов воспитания; исключена возможность продажи наркотиков, курения, употребления алкогольных напитков; гарантирована сохранность личных вещей обучаемых.
- 3.5.2. Осуществляется комплекс организационных мер по предупреждению травматизма обучаемых. Отсутствуют факты травматизма детей и сотрудников в ходе учебно-воспитательного процесса.

3.5.3. Принимаются необходимые меры по усилению антитеррористической защищенности учреждения: изданы приказы по вопросу обеспечения безопасности детей и сотрудников; в ОУ работает охрана; исключена возможность проникновения в здание и помещения школы посторонних лиц; установлена кнопка «тревожной сигнализации»; администрацией школы обеспечен систематический контроль за состоянием чердачных и подвальных помещений, запасных выходов; проводятся учебные тренировки по вопросу эвакуации детей и сотрудников, др.

4. Эффективность контроля и оценки результатов образовательного процесса; обеспечение доступности получения качественного образования

4.1. Соответствие законодательству РФ условий организации приема детей в ОУ, перевода, отчисления учащихся из ОУ

4.1.1. Порядок приема детей в ОУ закреплён в Уставе учреждения. Образовательное учреждение в обязательном порядке обеспечивает прием всех подлежащих обучению граждан, проживающих на данной территории и имеющих право на получение образования соответствующего уровня.

При приеме гражданина администрация ОУ в обязательном порядке знакомит его или его родителей (законных представителей) с уставом ОУ, действующей лицензией, свидетельством о государственной аккредитации и другими документами, регламентирующими организацию образовательного процесса.

4.1.2. Отсутствуют жалобы и обращения граждан по нарушению приема детей в ОУ, в том числе в 1-е и 10-е классы.

4.1.3. Отсутствуют факты отчисления из ОУ без уважительных причин и без получения основного общего образования.

4.2. Эффективность административного контроля за качеством реализации образовательного процесса и выполнением требований Государственных образовательных стандартов

4.2.1. Осуществляется системная работа по организации и проведению контроля за выполнением требований образовательных стандартов: осуществляется анализ выполнения учебных планов и учебных программ, имеются планы-графики проведения контрольных работ, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся, качественно готовится итоговый материал по результатам контроля.

Администрацией своевременно и качественно осуществляются контрольно-тематические проверки ведения журналов; систематически посещаются и анализируются уроки учителей-предметников.

4.2.2. Качественно организован контроль за соблюдением преемственности при реализации образовательных программ различных уровней и направленности.

4.2.3. Проводится мониторинг результативности освоения образовательных программ; осуществляется анализ результатов мониторинга, выявляются факторы, влияющие на результат; осуществляется корректировка управленческой деятельности на основе выявленных факторов.

По итогам мониторинга:

- отмечается положительная динамика в отношении показателей результативности освоения образовательных программ (ОП);
- выдерживаются сроки освоения ОП (отсутствие второгодников, «скрытого отсева», отчисленных из ОУ без получения базового образования);
- определяется чувство удовлетворенности учащихся и родителей качеством преподавания в школе.

4. 3. Эффективность управленческих действий по обеспечению условий развития творческих способностей и одаренности детей

4.3.1. В ОУ реализуется система мер по стимулированию личностного роста детей и подростков.

4.3.2. Отмечается положительная динамика в части развития творческих и интеллектуальных способностей детей (участие школьников в олимпиадах, соревнованиях, конкурсах и др.).

4.4. Эффективность управленческой деятельности по формированию системы воспитания и социализации личности

4.4.1. Целенаправленно и системно осуществляется работа по созданию и развитию в ОУ воспитательных систем (вопрос отражен в программно-планирующих документах; в ОУ создана воспитательная служба; содержание воспитательной работы в ОУ отражает основные виды социально и личностно значимой деятельности; организована система методической работы по воспитанию; продуманы формы и способы взаимодействия с родителями и обществом).

4.4.2. Качественно проводится мониторинг результатов воспитательной деятельности; по результатам мониторинга осуществляется проблемный анализ; выявляются факторы положительного и негативного влияния на результат воспитания; осуществляется корректировка управленческой деятельности на основе выявленных факторов.

4.4.3. Отмечаются позитивные результаты воспитательной работы и социализации личности учащихся, в том числе отмечается положительная динамика в отношении снижения количества детей «группы риска», количества учащихся, совершивших преступления и правонарушения.