

6. МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Учитывая, что Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года определяет главной задачей российской образовательной политики обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства, руководство МОУ «ОУСШ» приняло Политику в области качества. Настоящая Политика включает следующие положения.

Главная цель деятельности МОУ «ОУСШ» в области качества:

— обеспечение высокого качества подготовки выпускников, определяемого уровнем их знаний, навыков и умений, принципиальной гражданской позиции и высоких морально-нравственных качеств;

— создание необходимых условий для внедрения и эффективного использования новых образовательных технологий, развития и формирования привлекательного имиджа МОУ «ОУСШ».

Коллектив МОУ «ОУСШ» понимает, что основным условием достижения поставленной цели является наиболее полное удовлетворение потребителей качеством нашей продукции и услуг.

Политика в области качества МОУ «ОУСШ» направлена на достижение поставленной цели путем решения следующих задач, влияющих на качество образовательного процесса, инновационной деятельности и их результатов:

— обеспечение качества образования учащихся посредством создания положительной мотивации учащихся к обучению;

— непрерывное улучшение качества учебно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса, а также внедрение современных технологий обучения;

— повышение квалификации сотрудников и обеспечение базы для организации образовательного процесса;

— совершенствование системы управления МОУ «ОУСШ» на основе современных методов менеджмента организации;

— совершенствование системы материального и финансового обеспечения, а также социальной защищенности учащихся и сотрудников МОУ «ОУСШ».

Руководство МОУ «ОУСШ» обеспечивает доведение, понимание и эффективную реализацию всем персоналом МОУ «ОУСШ» политики в области качества.

Политика реализуется на всех уровнях управления и может подвергаться анализу и пересмотру в случае необходимости. При этом каждый сотрудник МОУ

«ОУСШ» несет персональную ответственность в пределах своей компетенции за качество своей работы.

Политика качества и миссия доступны всем сотрудникам и учащимся МОУ «ОУСШ». Политика качества и миссия доведены до каждого сотрудника и приняты всеми сотрудниками МОУ «ОУСШ».

Стратегические цели МОУ «ОУСШ»:

— обеспечить непосредственное участие каждого учащегося во всех видах учебной деятельности для формирования социокультурной воспитательной среды, самовыражения и саморазвития;

— обеспечить высокий профессиональный уровень всех категорий работников МОУ «ОУСШ»;

— обеспечить внедрение передовых технологий образовательного процесса;

— повысить рейтинг и престиж МОУ «ОУСШ» за счет улучшения качества подготовки выпускников и расширения сферы взаимодействия с внешней средой.

Реализация принципов качества в МОУ «ОУСШ»

Принципы менеджмента качества	Описание принципа	Реализация принципа в МОУ «ОУСШ»
Ориентация на потребителя	Деятельность учреждения ориентирована на удовлетворение интересов и запросов потребителей: личности, общества, государства. Потребители заинтересованы в высоком качестве образования.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работа с поступающими в школу: проведение дня открытых дверей, «Школа развития для будущих первоклассников», курсы по математике и физике для выпускников основной школы. 2. Работа с родителями учащихся: встречи с родителями по вопросам обучения в школе, информирование родителей об успехах учащихся. 3. Работа с учащимися: обеспечение практико-ориентированного обучения, организация ученического самоуправления, вовлечение учащихся в научно-исследовательскую работу, формирование личностно-профессиональных позиций учащихся. 4. Формирование образовательных программ с учетом запросов потребителей.
Лидерство	Руководитель обеспечивает создание творческой внутренней среды, вовлекает сотрудников в процесс повышения качества образования.	<p>Руководитель возглавляет работу рабочей группы по разработке системы менеджмента качества МОУ «ОУСШ».</p> <p>Рабочая группа формулирует цели задачи и содержание деятельности коллектива сотрудников и всех подразделений по внедрению системы менеджмента качества.</p> <p>Заместители директора обеспечивают решение задач, связанных с повышением квалификации педагогических работников, организацию научно-практических исследований учителей.</p>

<p style="text-align: center;">Процессный подход</p>	<p>Процессный подход – это совокупность и непрерывная последовательность целенаправленных действий управленческого аппарата на систему для достижения желаемого результата – качества образования. Процессный подход – это последовательная смена состояния системы в ее движении к качественному результату.</p>	<p>Внедрение системы менеджмента качества осуществляется с соблюдением определенной последовательности в действиях на всех уровнях управления. На пути к осуществлению качественного образования коллектив сотрудников МОУ «ОУСШ» прошел через следующие стадии:</p> <ul style="list-style-type: none"> — осознание необходимости системного анализа деятельности коллектива и его результатов; — изучение опыта работы других учебных заведений по внедрению системы менеджмента качества; — разработка структуры системы менеджмента качества МОУ «ОУСШ»; — определение целей, задач, содержания и их согласованности на всех уровнях; — распределение сфер деятельности и ответственности между уровнями управления и сотрудниками по обеспечению качества образования, удовлетворяющего потребителей; — контроль и корректирование деятельности сотрудников коллектива.
<p style="text-align: center;">Системный подход к менеджменту качества</p>	<p>Системный подход в управлении – это рассмотрение проблемы в целом, выделение, определение главных факторов, влияющих на проблему качества; установление степени влияния этих факторов на качество и друг на друга; принятие решений с учетом этих влияний и взаимовлияний.</p>	<p>При системном подходе образовательное учреждение рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов и процессов в них, которые ориентированы на достижение качественного образования в условиях меняющейся среды.</p> <p>Структура управления, внедряемая в МОУ «ОУСШ», призвана обеспечить четкую взаимосвязь между всеми подразделениями МОУ «ОУСШ». Это позволит решать проблему качества образования на всех уровнях. Управленческие решения, принимаемые на уровне руководства МОУ «ОУСШ», должны учитывать все изменения в структурных подразделениях и способствовать повышению качества их работы.</p> <p>Регулярное осуществление системного анализа результатов деятельности МОУ «ОУСШ» позволит выделять проблемы результата, процесса и условий.</p>

<p>Постоянное улучшение качества образования</p>	<p>Качество образования – это соответствие совокупности характеристик параметров полученного человеком образования установленным и предполагаемым требованиям заказчиков и потенциальных потребителей.</p>	<p>Меняющиеся потребности требуют постоянного изменения содержания образования и повышения его качества.</p> <p>Системный анализ позволяет выделить проблемы результата, процесса и условий.</p> <p>Проблема результата: качество получаемого учащимися образования не удовлетворяет заказчиков и потребителей.</p> <p>Проблема процесса: организация образовательного процесса не обеспечивает достижения соответствующего качества образования.</p> <p>Постоянное решение обозначенных проблем позволит повысить качество образования.</p>
<p>Принятие решений, основанных на информации</p>	<p>Решение – это процесс нахождения связи между существующим и желательным состоянием системы.</p>	<p>Выработка и принятие решений – это деятельность субъекта управления, направленная на поиск способов достижения стоящих перед системой целей.</p> <p>Для принятия решений по повышению качества образования собирается и анализируется информация о всех сторонах деятельности МОУ «ОУСШ» и их соответствия стандартам качества (ИСО Р ГОСТ-2000).</p>
<p>Принцип распределения ответственности</p>	<p>Принцип распределения ответственности вытекает из принципа единоначалия в менеджменте. Ответственность представляет собой обязательство работника выполнять порученные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.</p>	<p>Руководитель ответственен за разработку, внедрение системы менеджмента качества, за осуществление контроля деятельности подразделений МОУ «ОУСШ», разработку функциональных обязанностей всех руководителей подразделения.</p> <p>Заместители директора ответственны за повышение качества образования, разработку программ по всем учебным дисциплинам, рост профессионального мастерства сотрудников, их участие в научно-практической работе, за выполнение работниками правил внутреннего распорядка и учащимися – правил для учащихся, за ведение учетной документации и за осуществление связи с родителями.</p> <p>Преподаватели МОУ «ОУСШ» ответственны за качество образовательных услуг, рост своего профессионального мастерства, организацию научно-исследовательской работы учащихся.</p> <p>Ответственность распределяется в соответствии с документацией МОУ «ОУСШ».</p>

Администрация МОУ «ОУСШ» обеспечивает единство цели и направления деятельности учебного заведения, поскольку формирование системы менеджмента качества в соответствии с международными требованиями невозможно, если его высшее руководство не возьмет на себя лидерские функции. Руководитель-лидер – необходимое условие устойчивого успеха. Учитывая особенности организационно-управленческой структуры МОУ «ОУСШ», руководители-лидеры имеются на следующих уровнях управления:

- 1) - директор МОУ «ОУСШ» определяет главное направление развития МОУ «ОУСШ»,
- 2) - заместители директора как следующий уровень в системе управления напрямую связан с сотрудниками.

Именно от согласованности этих уровней в структуре управления зависит скорость и успешность внедрения системы менеджмента качества в образовательном учреждении.

Для руководителей всех уровней управления МОУ «ОУСШ» реализация этого условия предполагает:

- умение прогнозировать ситуации и осуществлять руководство, принимая во внимание накопленный опыт;
- понимание изменений во внешнем окружении и умение реагировать на них;
- принятие во внимание потребностей всех заинтересованных сторон;
- формирование ясного видения будущего МОУ «ОУСШ», а также ценностей и этических ролевых моделей на всех его уровнях;
- создание в МОУ «ОУСШ» атмосферы доверия;
- предоставление сотрудникам необходимых ресурсов и делегирование им полномочий, адекватных взятой ими на себя ответственности, и установление их обязательной отчетности;
- поощрение сотрудников и признание их вклада в постоянное улучшение деятельности МОУ «ОУСШ»;
- ведение открытого и честного обмена информацией;
- непрерывное обучение сотрудников;
- постановка достижимых целей и показателей, вызывающих у сотрудников стремление к самосовершенствованию и постоянному улучшению деятельности МОУ «ОУСШ»;
- применение стратегии учебного заведения для достижения установленных целей и показателей.

Сотрудники всех уровней составляют основу МОУ «ОУСШ», и их полное вовлечение дает возможность с выгодой использовать их способности, при этом руководство стремится к тому, чтобы цели МОУ «ОУСШ» совпадали с личными целями сотрудника: повышение благосостояния, карьерный рост, потребности в самовыражении или уважении и другие. В МОУ «ОУСШ» ведется работа, направленная на повышение мотивации сотрудников к качественному труду и вовлечению их в процессы постоянного улучшения ее деятельности. Организована работа по обучению сотрудников МОУ «ОУСШ» и непосредственно администрации вопросам создания системы менеджмента качества, через организацию учебно-методических семинаров, информированности на административных совещаниях, самообразование и др.

Со стороны сотрудников ожидается:

- принятие ответственности за определенный круг задач и решение возникающих при этом проблем;
- активный поиск возможностей для улучшений;
- активный поиск возможностей повышения уровня компетентности, знаний и опыта;
- свободный обмен знаниями и опытом внутри команд и групп;
- сосредоточение на создании ценности для потребителей;
- новаторство и изобретательность при формулировании будущих целей организации;
- стремление к улучшению имиджа МОУ «ОУСШ» у потребителей, местного сообщества и общества в целом;
- получение удовлетворения от работы;
- энтузиазм в работе и гордость за принадлежность к своему учреждению.

Следует отметить, что соблюдение последних двух позиций способствует поддержанию демократического стиля управления в МОУ «ОУСШ», на основе которого создается культура школы.

Данный стиль основывается на том, что сотрудник в МОУ «ОУСШ» проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность и в том, как организована его работа, в каких условиях он трудится, какую пользу своим трудом приносит школе, т.е. у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в школе процессах, которые связаны с его деятельностью.

Демократический стиль управления в МОУ «ОУСШ» проявляется, прежде всего, в гласной отчетности, коллегиальном принятии решений.

Структура плана развития МОУ «ОУСШ» включает в себя взаимосвязи миссии МОУ «ОУСШ», стратегические цели, планы развития системы воспитания



Для реализации основных положений политики качества в МОУ «ОУСШ» создана рабочая группа по разработке и документированию системы качества образовательной деятельности.

Возглавил рабочую группу по разработке системы качества директор МОУ «ОУСШ». Непосредственный контроль за внедрением системы качества осуществляют зам. директора по УВР. Общий состав рабочей группы 7 человек. В нее вошли ведущие специалисты МОУ «ОУСШ» в области учебной и методической работы, специалисты в области качества:

- директор МОУ «ОУСШ» – руководитель Службы качества;
- заместитель директора МОУ «ОУСШ» по УВР;
- заместитель директора МОУ «ОУСШ» по ВР;
- педагог-психолог;
- руководители школьных методических объединений.

Для членов рабочей группы запланировано прохождение обучения в области качества по программе «Управление качеством в образовании».

Директором МОУ «ОУСШ» перед рабочей группой были поставлены следующие основные задачи:

- разработка концепции системы качества МОУ «ОУСШ»;
- документирование процессов образовательной деятельности;
- разработка предложений (проектов документов), для обеспечения деятельности системы качества МОУ «ОУСШ».

Директором МОУ «ОУСШ» утверждена организационная структура системы качества МОУ «ОУСШ».



Для разработки политики и стратегии МОУ «ОУСШ», постановки близких, средних и далеких перспектив в школе предусмотрена организация системы мониторинга качества образования.



Для организации мониторинга качества образования в МОУ «ОУСШ» определены индикаторы, управленческие механизмы и модели мониторинга.

Основными индикаторами мониторинга качества образования является уровень образованности, рассматриваемый как соответствие уровня образованности выпускников требованиям ГОС, а также степень удовлетворенности обучающихся качеством образовательных услуг.

Инструментарием для получения и анализа мониторинговой информации являются требования к знаниям и умениям выпускников; содержание вопросов и приложений итоговой и промежуточной аттестации; анализ запросов и степени удовлетворенности обучающихся и их родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг.

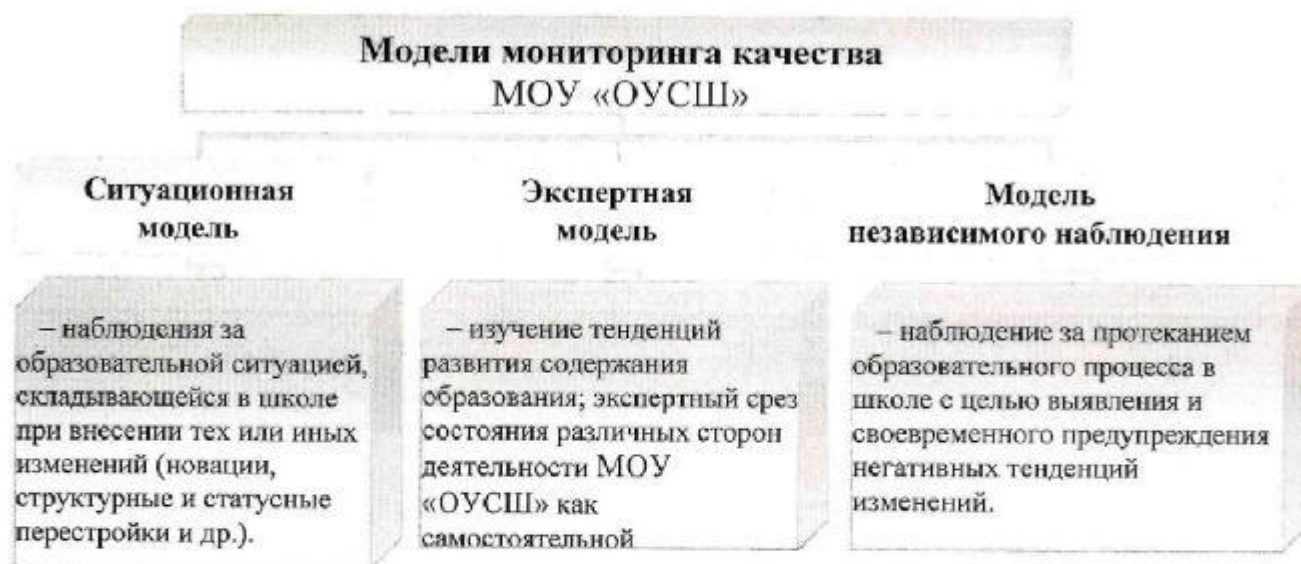
Управленческий механизм – это совокупность управленческих методов, приемов, технологий, предназначенных для целенаправленного решения определенной задачи. В нашем случае это задача внедрения мониторинга в практику внутришкольного управления.

В мониторинге используется два управленческих механизма:

- 1) механизм внедрения мониторингового исследования в систему внутришкольного контроля, экспертизы или в систему информационного обеспечения.
- 2) механизм использования информации, получаемой в результате проведения мониторинга, в принятии управленческих решений, консультировании и т.п.

В практической реализации мониторинга качества в МОУ «ОУСШ» используются три модели мониторинга:

- ситуационная модель;
- экспертная модель;
- модель независимого наблюдения.



Модели мониторинга качества МОУ «ОУСШ»

Ситуационная модель предназначена для наблюдения за образовательной ситуацией, складывающейся в школе при внесении тех или иных изменений. Такими изменениями могут быть новации, структурные и статусные перестройки и др. Данная модель отличается от других относительной краткосрочностью этапов наблюдения, и возможностью гибкого изменения методов и инструментария мониторинга в зависимости от возникновения новой образовательной ситуации, которую необходимо исследовать.

При использовании ситуационной модели мониторинг представляет собой непрерывную цепочку относительно самостоятельных этапов – звеньев. На каждом этапе исследуется определенная ситуация, которая постепенно может измениться и повлечь за собой новый этап наблюдений с новой целью и инструментарием.

Показателями ситуационного мониторинга являются мнения, отношение, эмоциональное состояние, интересы, потребности, мотивы субъектов образовательного процесса: учащиеся, преподаватели, общественность, администрация и др. Именно они являются создателями и носителями конкретной образовательной ситуации. Поэтому, для ситуационного мониторинга инструментарием являются анкеты и опросники. Для некоторых целей, могут использоваться психологические тесты.

Управленческие механизмы использования ситуационного мониторинга отличаются оперативностью получения информации и реагирования на нее. Реакция управленческой команды на ситуацию должна быть достаточно оперативной. В силу сказанного, информация ситуационного мониторинга чаще всего рассматривается на оперативных административных совещаниях с принятием решения об управленческом воздействии на ту или иную группу субъектов образовательного процесса.

Экспертная модель мониторинга. Данная модель предназначена для изучения тенденций развития содержания образования школы. Экспертный мониторинг представляет собой экспертный срез состояния различных сторон деятельности МОУ «ОУСШ» как самостоятельной организации. Такой срез делается однократно в течение определенного периода, чаще всего – учебного года. Например, при анализе итогов учебного года проводится экспертиза организации, заполняется отчет в виде дополнения к традиционному анализу итогов года. Затем экспертный отчет подшивается к ранее произведенным. Анализ данных мониторинга имеет смысл проводить тогда, когда накопилось не менее 5–6 экспертных отчетов. В этом случае уже можно выявить тенденции развития организации школы.

Показателями экспертного мониторинга могут служить уровни сформированности и качество деятельности различных элементов организации: организационных структур, организационной культуры, информационных и коммуникативных структур, управляющей системы, основные результаты деятельности школы. Управленческие механизмы экспертного мониторинга нуждаются в первоначальном определении всей управленческой командой жизненно важных для организации индикаторов мониторинга, формировании критериев и показателей экспертизы. Информация экспертного мониторинга в управлении предназначена для определения тенденций развития, разработки соответствующих программных документов. По месту применения мониторинг лучше всего проводить в ходе анализа итогов учебного года.

Модель независимого наблюдения. Данная модель мониторинга предназначена для постоянного наблюдения за протеканием образовательного процесса в школе с целью выявления и своевременного предупреждения негативных тенденций изменений. Модель независимого наблюдения иногда используется администрацией и преподавателями в неформальном анализе состояния дел в школе. При этом суждения преподавателей и администрации имеют характер определения тенденций изменений, происходящих в школе.

Основное назначение модели независимого наблюдения – своевременно предупредить преподавателей и администрации школы о возможном проявлении негативных тенденций. Уровни проявления негативных тенденций могут быть следующими:

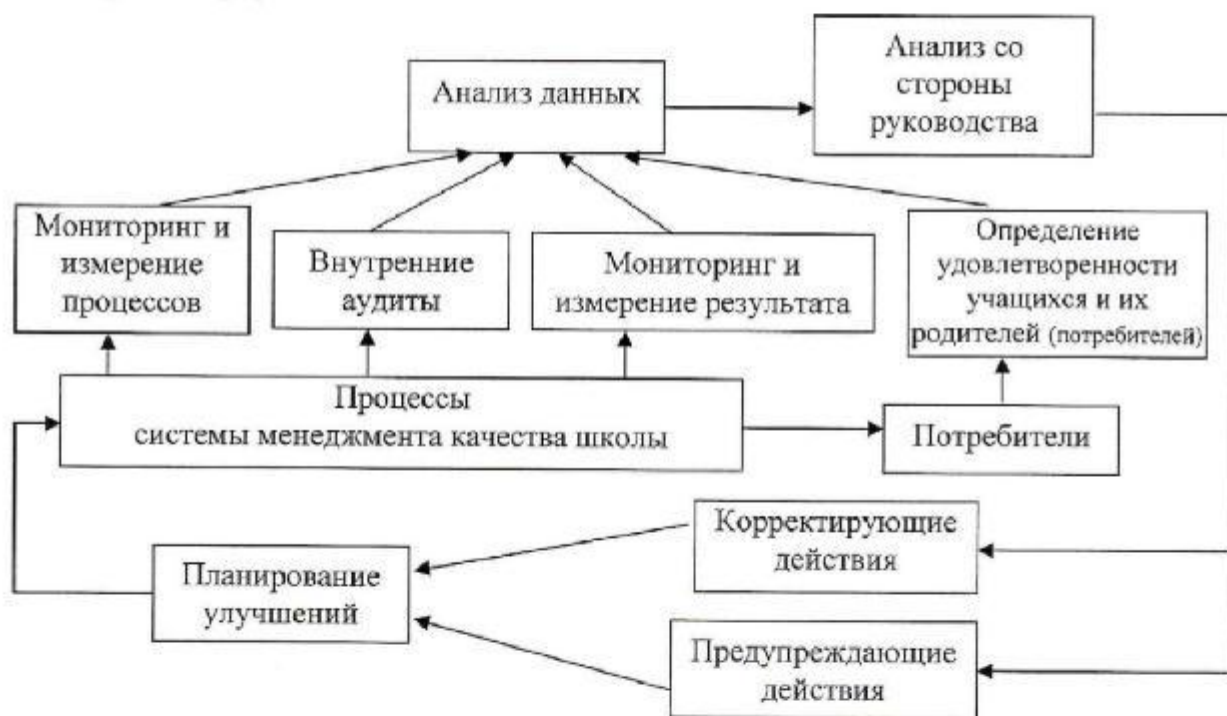
- неблагоприятная ситуация – негативные тенденции только начинают проявляться;
- критическая ситуация – негативные тенденции проявляются довольно сильно, может начаться разрушение сложившейся образовательной системы;
- недопустимая ситуация – кризис образовательной системы и системы

управления, требующий срочной антикризисной программы.

Показателями мониторинга независимого наблюдения могут быть учебно-воспитательные результаты и достижения в деятельности школы, состояние здоровья учащихся и преподавателей, состояние социального заказа школе, доверие общественности, степень удовлетворения школой образовательных потребностей учащихся, уровень профессионализма преподавателей и администрации, наличие и качество инновационных процессов в школе и т.п.

Управленческие механизмы внедрения модели мониторинга независимого наблюдения: организацию мониторинга независимого наблюдения необходимо включить в функциональные обязанности администрации школы и обязательно подробно разъяснить в должностных инструкциях с указанием индикаторов, инструментария, документов мониторинга.

Механизм использования информации мониторинга независимого наблюдения в работе МОУ «ОУСШ» реализуется посредством информирования педагогического коллектива о тенденциях происходящих изменений и предупреждения о наступлении неблагоприятных критических или недопустимых ситуаций, реакцией на критические и недопустимые негативные изменения будет разработка и реализация антикризисных программ. На рисунке 13. показана взаимосвязь процессов измерения, мониторинга и улучшения.



Взаимосвязь процессов измерения, мониторинга и улучшения.

Необходимо указать, что при анализе полученных данных используются статистические методы (диаграммы, гистограммы и др.) и создается база данных, содержащая результаты измерения и их анализа.

Планирование качества в МОУ «ОУСШ» тесно связано с разработкой и управлением достижения целей. Планирование предполагает: обоснованный выбор целей, определение Политики, разработку мер и мероприятий (образа действий), методы достижения целей, обеспечения основы для принятия последующих долгосрочных решений. При том, что планирование – это начальный этап управления, однако, оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения

планируемого комплекса операций. Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана.

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 2000-2001, планирование качества – это часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества. Разработка планов качества может быть частью планирования качества.

Целевые программы качества являются одной из форм долгосрочного планирования качества. Результатами планирования на долгосрочный период в МОУ «ОУСШ» является стратегия развития школы и программа дальнейшего развития (на период 2009–2015 гг.) Для их разработки проводится анализ макро- и микроокружения школы, выделяются основные угрозы и возможности, а также анализируются различные сферы деятельности и определяются его слабые и сильные стороны.

Окружение деятельности МОУ «ОУСШ» подразделяется на микро- и макроокружение. Анализ макроокружения школы проводится по факторам:

- политико-правовому;
- экономическому;
- социально-культурному;
- технологическому.

Для выделения сильных и слабых сторон МОУ «ОУСШ» анализируются различные сферы его деятельности:

- кадры;
- организация общего управления;
- образовательная деятельность;
- маркетинг;
- финансы и учет.

Анализируя сопоставление сильных сторон МОУ «ОУСШ», стратегических возможностей, слабых сторон школы и угроз, а также, проведя поиск баланса между сильными и слабыми сторонами, между сильными сторонами школы и угрозами, стратегическими возможностями и угрозами, разрабатывается стратегия развития МОУ «ОУСШ».

В стратегии развития МОУ «ОУСШ» отражается:

- миссия;
- видение школы;
- основные направления деятельности школы;
- предполагаемое совершенствование по каждому из основных направлений деятельности;
- мероприятия, обеспечивающие совершенствование основных направлений деятельности;
- направление реализации стратегии на обеспечение удовлетворенности потребностей заинтересованных сторон и устойчивого развития школы.

На основании стратегии разработана настоящая образовательная программа (на период 2009 – 2015 гг.).

Результатами планирования на календарный год являются планы структурных подразделений школы, разрабатываемые на основании стратегии развития и программы дальнейшего развития МОУ «ОУСШ».

Ответственность за планирование и анализ реализации планов возложено на руководство МОУ «ОУСШ».

При организации системы менеджмента качества руководство МОУ «ОУСШ» учитывает четыре фактора:

1. Открытость информации об успешности, деловых планах, перспективах и проблемах МОУ «ОУСШ» с целью получения обратной связи с сотрудниками.

2. Необходимость создания условий работникам МОУ «ОУСШ» для повышения мастерства и развития навыков эффективной коммуникации, группового принятия решений, построения команд, лидерства, поскольку, без соответствующих навыков человек не может участвовать в функционировании организации и влиять на ее деятельность.

3. Награждение за вклад в успехи МОУ «ОУСШ».

4. Перераспределение полномочий с учетом личностных и профессиональных качеств сотрудников.

Эффективное вовлечение работников в деятельность МОУ «ОУСШ» требует одновременного использования всех четырех факторов.

Таким образом, создание и развитие системы менеджмента качества МОУ «ОУСШ» обеспечит реализацию стратегических целей развития учреждения в образовательном пространстве.