

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
(повышения квалификации) специалистов  
«Смоленский областной институт развития образования»**

**В.А. ФИЛИНОВ**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ  
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(методические рекомендации)**

Смоленск  
2015

УДК 371.215  
ББК 74.204  
Ф 53

Филинов В.А.

**Ф 73** Управление качеством образования в общеобразовательной организации (методические рекомендации). – Смоленск: ГАУ ДПОС «СОИРО», 2015. – 16 с.

УДК 371.215  
ББК 74.204

© ГАУ ДПОС «СОИРО», 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Теоретико-методологические подходы к управлению качеством образования в образовательной организации .....	5
Организация системы внутришкольного управления качеством образования в образовательной организации .....	7
Структура системы управления качеством образования в ОО и функции её отдельных структурных подразделений.....	8

## **Введение**

Данные методические рекомендации разработаны на основе оценки и анализа результатов реализации инновационной программы «Создание системы управления качеством образования в «Новой школе».

В работе представлены: теоретическое обоснование выбранного подхода к оценке и управлению качеством образования образовательной организации – далее ОО, разработанная модель управления качеством образования в ОО, методические материалы, которые могут быть полезны руководителям в образовательных организации, планирующих работу по совершенствованию качества образования.

Материалы, представленные в работе позволяют повысить качество предоставляемых образовательных услуг в современных условиях. Для измерения полученных результатов был разработан пакет диагностических методик.

Данные рекомендации будут полезны коллективам общеобразовательных организаций, которые стремятся совершенствовать качество своей деятельности, готовы что-то менять и меняться сами.

## **Теоретико-методологические подходы к управлению качеством образования в образовательной организации**

Решение задачи совершенствования качества образования на сегодняшний день является одной из первоочередных для руководителей и коллективов общеобразовательных организаций. В Государственной программе развития образования подчеркивается, что в рамках ее выполнения «особое внимание будет уделено вопросам повышения качества управления образовательными организациями. Именно уровень управления организацией становится самым критичным для успехов, планируемых на первом и последующих этапах преобразований...». В связи с этим руководителям образовательных организаций необходимо выработать долгосрочную систему деятельности ОО по совершенствованию качества образования, составной частью которой станут система оценки и система управления качеством образования в организации.

Для выработки стратегии важным является определить основные понятия и подходы, которые будут использоваться администрацией и коллективом образовательной организации для совершенствования качества образования. В статье второй «Закона об образовании в Российской Федерации» (№273-ФЗ) образовательная организация определяется как «некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана», однако, в научно-методической литературе, посвященной исследованию развития и функционирования образовательных систем выделены основные характеристики, которые мы не можем не учитывать, планируя деятельность ОУ по совершенствованию качества образования.

Закон «Об образовании в Российской Федерации» определяет понятие «качество образования» как комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающую степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы».

Для разработки стратегии по совершенствованию качества образования при описании образовательной системы школы представляется целесообразным опираться на методологию «процессного» подхода. Это объясняется тем, что функции, выполняемые школьным образованием, реализуются через различные виды деятельности: образовательную, организационную, управленческую, социальную, методическую и другие, которые могут быть более точно проанализированы и наглядно представлены как совокупность процессов. Процессная система – это совокупность объектов: входа, процесса, выхода, ограничений и обратной связи (рис. 1.) «Вход» определяется совокупностью элементов, благодаря соединению которых протекает процесс и которые в этом процессе претерпевают изменения: социальный заказ и ресурсы, которыми школа обменивается с самыми разными субъектами внешней среды для удовлетворения своих и их потребностей. «Выходом» называется результат (продукт) процесса. Содержание жизнедеятельности школы, по их мнению, определяется: «философией школы»; продуманной системой базовых нравственных и профессиональных ценностей; миссией.



Рис.1. Школа как открытая система

Рассматривая процессы, необходимо отметить, что все процессы по влиянию на конечные результаты ее деятельности делятся на две большие группы: основные и вспомогательные.

Вспомогательные процессы играют огромную роль, часто недооцениваемую школьными управлениями. Подобная недооценка в свою очередь снижает эффективность управления в целом. Вся совокупность вспомогательных процессов направлена на создание условий и формирование ресурсной основы для целенаправленного осуществления основных процессов и достижения в них результата с максимальной эффективностью.

Внутри этих двух групп процессов, может быть значительное количество других, более мелких процессов, которые оказывают влияние на результаты деятельности образовательного учреждения и которые должны стать предметом оценки самооценки деятельности образовательного учреждения».

Под «**качеством образования**» понимается интегральная характеристика образовательного процесса, отражающая степень соответствия его состояния и результатов, требуемым нормам, социальным и личностным ожиданиям.

**Управление качеством образования** определяется как комплексный, целенаправленный, скоординированный процесс воздействия как на него в целом, так и на основные элементы с целью достижения наибольшего соответствия состояния результатов образовательной системы необходимым требованиям, нормам, стандартам и ожиданиям. В силу этого управление качеством образования рассматривается в качестве активного способа воздействия на качество.

Модель управления образованием вообще и общим образованием в частности, базируется на следующих принципах:

1. **Ориентация на потребителя.** Деятельность ОО должна удовлетворять требования социального и государственного заказа, уметь его прогнозировать и стремиться превзойти ожидания потребителей образовательных услуг, что необходимо определенным образом измерять и оценивать.

2. **Лидерство руководителя.** Директор и его заместители своим личным примером должны демонстрировать приверженность идее обеспечения и совершенствования качества деятельности ОО, систематически проводить обучение персонала образовательного

учреждения по вопросам качества и обеспечивать необходимыми ресурсами, что требует наличия в учреждении долгосрочной политики по вопросам обеспечения и совершенствования качества образования.

3. **Вовлечение сотрудников.** Реализация данного принципа требует осознания всеми сотрудниками ОО того, что качество – общая задача, работы коллектива ОО по принципу «мы все вместе делаем одно дело», более глубокого и полного делегирования полномочий на всех уровнях, сопровождаемого соответствующей ответственностью, признания заслуг сотрудников.

4. **Процессный подход.** Предполагает использование в управленческой деятельности педагогического проектирования, в рамках которого система качества образования рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих непрерывное развитие образовательного учреждения.

5. **Системный подход к управлению.** Принцип системного подхода тесно связан с предыдущим принципом и с представлением о системе качества как о совокупности взаимосвязанных процессов, вносящих вклад в результативность и эффективность деятельности образовательного учреждения.

6. **Постоянное совершенствование** деятельности образовательного учреждения, которое напрямую связано с формированием инновационной образовательной среды и повышением конкурентоспособности ОО.

7. **Взаимовыгодные отношения с социальными партнерами.** В деятельности образовательного учреждения данный принцип реализуется через изучение и формирование социального заказа на образовательные услуги с внешними партнерами.

Выстраивание управления образовательной организацией на основе данного подхода требует рассматривать и оценивать как основные процессы образовательной деятельности школы, так и деятельность руководства образовательной организации по управлению качеством образования.

### **Организация системы внутришкольного управления качеством образования в образовательной организации**

Ведущей идеей при создании модели стала идея перехода от управления качеством к качеству управления, постепенной трансформации системы и механизмов управления школой, способствует непрерывному и устойчивому развитию образовательного учреждения. Управление качеством образования осуществляется через распределение функций и делегирование полномочий различным структурам образовательного учреждения в вопросах обеспечения и совершенствования качества образовательной деятельности.

Предлагаемая модель управления качеством образования базируется на современных принципах менеджмента качества, сформулированных в международных стандартах ИСО, которые дают апробированный набор принципиальных положений для внедрения современных методов управления. Реализация данных положений, адаптированных к условиям современной российской школы, осуществляется в ходе деятельности отдельных структур (модулей системы управления качеством образования), созданных в образовательном учреждении ведущих работу по обеспечению следующих компонентов управлением качеством образования: исследования, прогнозирования, мотивации, планирования, организации, контроля, анализа.

Основным системообразующим звеном в данной модели выступает координационно-методический совет. Это государственно-общественный орган, направленный на инновационное развитие ОУ, в состав которого входит директор, заместители директора, учителя-предметники, методисты, родители, представители науки. Остальные подразделения, входящие в систему управления качеством образования в лице, создаются как за счет штатного расписания, так и на общественной основе. На сегодняшний день функции между подразделениями распределены следующим образом:

- **Координационно-методический совет** осуществляет руководство деятельностью

коллектива ОО по совершенствованию качества образования, координирует деятельность подразделений, проводит мероприятия по презентации результатов реализации проекта и распространении опыта.

- **Служба методической поддержки** обеспечивает нормативно-правовую и методическую поддержку участников образовательного процесса, участвует в создании единой системы диагностики и контроля качества образования, разработке и реализации кадровой политики.

- **Библиотечно-информационный центр** создает банк информационных и научно – методических ресурсов, обеспечивает условия для повышения квалификации всех участников образовательного процесса.

- **Служба информации и школьного ТВ** обеспечивает информационное обеспечение деятельности образовательного учреждения.

- **Служба мониторинга и маркетинга** разрабатывает и реализует программы проведения диагностики и мониторинга качества образования, анализирует полученные результаты, вносит предложения по совершенствованию качества образования и управлению качеством образования в ОО.

- **Служба здоровья и психолого-педагогической поддержки** разрабатывает и внедряет организационно-педагогических мероприятия по валеологическому обеспечению ОО, обеспечивает постоянное взаимодействие ОО и других учреждений, мониторинг здоровья учащихся, повышение профессиональной компетентности педагогов по данному направлению

- **Отделение дополнительного образования детей** осуществляет работу по обеспечению интеграции основного и дополнительного образования, реализацию индивидуальных маршрутов лицеиста, обеспечивает реализацию социального заказа на дополнительное образование учащихся ОО.

Разработка и апробация данной модели позволит:

1. Повысить качество образования за счет использования различного вида мониторингов и регулярного использования педагогического аудита и самооценки деятельности образовательного учреждения.

2. Создать единую систему оценки качества образования в ОО и вести работу по ее дальнейшему совершенствованию.

3. Оптимизировать управленческую и педагогическую деятельность.

## **Структура системы управления качеством образования в ОО и функции её отдельных структурных подразделений**

### **Координационно-методический совет**

Выступает основным системообразующим звеном. Это орган государственно-общественного управления лицеем. Его деятельность направлена, прежде всего, на инновационное развитие ОО, разработку стратегии его развития. (Приложение № 1). В состав координационно-методического совета входят: директор, заместители директора, учителя-предметники, методисты, родители, представители науки. Кроме того, Совет осуществляет управление и координацию деятельности всех структур, принимающих участие в работе по совершенствованию качества образования (см. рис. 2.).





Рис.2 Координационно-методический совет школы

Таким образом, деятельность Совета позволяет реализовать основную идею проекта – организацию системы управления качеством образования через распределение функций и делегирование полномочий различным структурам образовательного учреждения в вопросах обеспечения и совершенствования качества образовательной деятельности.

### **Служба мониторинга и маркетинга**

Служба мониторинга и маркетинга: разрабатывает и реализует программы проведения диагностики и мониторинга по различным направлениям проекта, анализирует полученные результаты, вносит предложения по корректировке в ходе реализации проекта.

#### **Основными функциями службы являются:**

- внутришкольный контроль – разрабатываются формы и инструментарий для его осуществления;
- разработка и апробация инновационных оценочных технологий в образовательном учреждении;
- оценка деятельности методических объединений;
- оценка эффективности управления качеством образования;
- маркетинговые исследования по выявлению уровня удовлетворенности образовательным процессом как учащихся ОУ, так и их родителей, выявление социального заказа к образовательному учреждению.

Основной задачей Службы мониторинга и маркетинга является разработка и реализация программ проведения диагностики и мониторинга по различным направлениям совершенствования качества образования.

В структуре Службы мониторинга и маркетинга несколько отделов: отдел маркетинга и отдел связей с общественностью, главной целью деятельности которых является выявление социального заказа и внесение предложений по его согласованию и разработке стратегии

развития лица. В этой же структуре выстроена иерархия отделов, отвечающих за работу по данному направлению на всех ступенях образования в лицее. Служба работает в тесном взаимодействии с другими подразделениями (см. рис. 3).

Успешность деятельности службы определяется продуманностью ее структуры, которая позволяет осуществлять диагностику и мониторинг по различным направлениям деятельности образовательного учреждения и на различных ступенях обучения. Результативность и эффективность исследований определяется профессионализмом и заинтересованностью тех, кто их проводит, поэтому в состав службы входят представители всех участников образовательного процесса, научные консультанты и преподаватели ВУЗов.

Так, например, учащиеся нашего лицея проводят маркетинговые исследования и осуществляют информационное сопровождение работы Службы мониторинга и маркетинга в доступных им формах (это поддержка информационного блока на сайте школы, освещение хода и результатов деятельности в школьных и районных СМИ).

Группа учителей и администрация лицея участвуют в разработке и осуществляют апробацию инновационных оценочных технологий.

Ученые и преподаватели высших учебных заведений выступают в роли консультантов, а также разрабатывают методическое обеспечение.

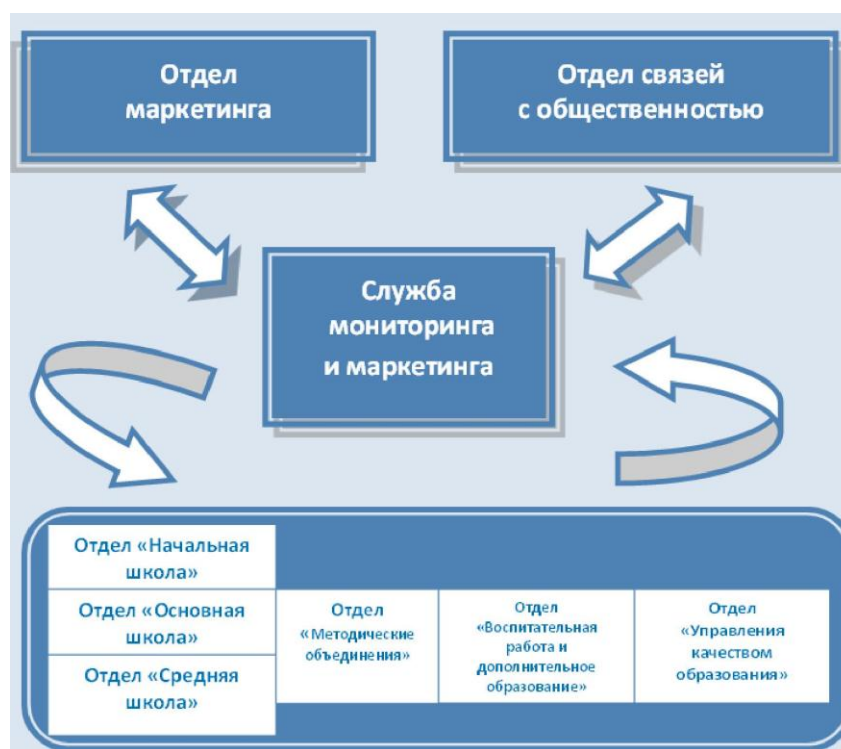


Рис.3 Служба мониторинга и маркетинга

#### **Службой мониторинга и маркетинга:**

1. Разработка и внедрение контрольно-оценочный инструментарий по следующим направлениям:

- оценка эффективности управления качеством образования в современной школе;
- оценка эффективности деятельности учителя;
- оценка качества деятельности методических объединений учителей-предметников;
- оценка эффективности деятельности классного руководителя;
- оценка деятельности учащегося по выполнению им правил внутреннего распорядка общеобразовательного учреждения.

2. Проведение педагогического аудита, цель которого – осуществление независимой экспертизы знаний, умений и навыков учащихся.

В ходе исследований выявляются:

- уровень удовлетворенности учащихся и родителей качеством образования;
- потребности в рамках профильного обучения;
- спрос на образовательные программы
- дополнительного образования

Результатами работы Службы маркетинга и мониторинга может быть:

- единая система диагностики и контроля качества образования, качества преподавания, соответствия условий организации образовательного процесса нормативным требованиям и социальным ожиданиям;
- научно-методическое обеспечение деятельности ОО, обеспечивающее успешное внедрение единой системы диагностики и контроля качества образования в лицее.

### **Библиотечно-информационный центр**

Создаёт банк информационных и научно-методических ресурсов, обеспечивает организационно-педагогические условия для повышения профессиональной компетентности всех участников образовательного процесса.

**Создание инновационной информационной среды необходимо для:**

- реализации ФГОС нового поколения;
- модернизации виртуального банка методических ресурсов;
- использования новых форм и технологий повышения квалификации педагогов.

Для достижения предъявленных задач, необходимо постоянное совершенствование материальной базы и технического оснащения библиотечно-информационного центра.

### **Служба информации и школьного телевидения**

Обеспечивает информационное обеспечение деятельности лицея по совершенствованию качества образования через:

- размещение материалов на информационных стендах;
- реализацию проекта «Служба информации и школьного телевидения»;
- издание и размещение материалов в школьной газете;
- официальный сайт ОО;

Основной результат работы – создание единого информационного пространства ОО, повышение степени открытости и формирование позитивного имиджа лицея в районе и городе.

### **Служба здоровья и психолого-педагогической поддержки**

Служба здоровья и психолого-педагогической поддержки ОО, представляет собой целостную систему, ориентированную на создание здоровьесозидающей среды и реализует принципы: гуманистической педагогики, укрепления здоровья и совокупность общенаучных подходов: (системного, здоровьесберегающего, деятельного культурологического, рефлексивного, ресурсного.)

### **Структура службы должна включать:**

1. **Современный медицинский блок** (процедурный кабинет, кабинет стоматолога), наличие которого позволяет решать следующие задачи:

- осуществлять диагностику стоматологического состояния учащихся
- создавать санитарно-гигиенические условия и повышать качество жизни детей в школе;
- проведение профилактической работы;
- контроль питания; контроль соблюдения санитарных правил и норм.

2. **Аппаратно-программный комплекс** «Здоровый школьник», позволяющий

проводить:

- мониторинг изучения состояния здоровья участников образовательного процесса и адаптации учащихся,
- оценку качества оздоровительной работы в лицее.

3. **Зал для занятий Лечебной физической культурой** оснащенный тренажерно-информационной системой Тиса, занятия на которой оказывают положительное воздействие на опорно-двигательный аппарат и биологические процессы организма ребенка.

### **Отделение дополнительного образования детей**

Одним из аспектов реализации новых государственных стандартов является организация внеурочной и внеклассной деятельности учащихся, поэтому в деятельности в данном направлении в лицее этому направлению уделяется постоянное внимание.

Данная работа осуществляется посредством реализации следующего плана:

В начале учебного года каждый ученик получает на руки **Маршрутный лист «Мой образовательный маршрут»**, каждый ученик делает свой выбор, по какой программе каждого блока ему заниматься в течение года. Информация по выбору учащихся собирается и систематизируется классными руководителями. В настоящее время каждый классный руководитель имеет информацию о занятости детей в той половине дня, в которой они занимаются.

Выполнение плана фиксируется в специальной ведомости по следующей структуре:

1. Выполнение плана в целом.
2. Выполнение стандарта дополнительного образования (не менее 3-х объединений ОДОД или внешкольных кружков).

### **Служба методической поддержки**

Создание вызвано необходимостью разработки нормативно-правового и методического обеспечения всех служб, входящих в систему управления качеством образования.

Задача службы – нормативно-правовая и методическая поддержка участников образовательного процесса при создании единой системы диагностики и контроля качества образования, соответствия условий организации образовательного процесса нормативным требованиям и социальным ожиданиям.

Методическая поддержка осуществляется по трём направлениям (см. рис.4):



Рис. 4 Направления работы Службы методической поддержки

Ведущими направлениями деятельности в создании единой информационной образовательной среды являются (рис. 5):



Рис. 5 Направления работы в создании единой информационной образовательной среды

**Создание информационной образовательной среды ОО способствует:**

- повышению ИКТ-компетентности педагогов и учащихся, широкое использование интернет-технологий в образовательном процессе;
- расширению возможностей осуществления учащимися учебной и проектной деятельности, в том числе за счет Интернет-сайта;
- повышению мотивации учащихся к обучению за счет использования современных компьютерных технологий;
- использованию новейших информационных технологий управления.

**В рамках проектно-исследовательская деятельность педагогов и учащихся может:**

- осуществляться активное участие учащихся в олимпиадном и конкурсном движении городского, всероссийского и международного уровней;
- осуществляться социально-творческое проектирование во взаимодействии с отделением дополнительного образования ОО;

**Профессиональный рост педагогов**

Направления деятельности:

- информационная и методическая поддержка педагога при подготовке к процедуре аттестации;
- создание условий для трансляции опыта педагогов на разных уровнях (участие в конференциях, публикация статей, участие в профессиональных конкурсах);
- организация на базе ОО внутришкольных обучающих семинаров и тренингов;
- разработка методических рекомендаций для педагогов по актуальным вопросам.

Внедрение данной модели управления качеством образования позволит ОО достичь следующих эффектов:

1. **Повысить эффективность и результативности управленческой**

**деятельности:**

- за счет распределения функций и делегирования полномочий различным структурам ОО в вопросах обеспечения и совершенствования качества образовательной деятельности;
- за счет создания единой системы диагностики и контроля качества образования, позволяющей принимать управленческие решения, основываясь на фактах;
- за счет совершенствования системы оценки эффективности управления качеством образования в ОО.

**2. Повысить степень открытости образовательного учреждения:**

- за счет реализации принципов государственно-общественного управления образованием, активного включения органов самоуправления лица в управление качеством образования;
- за счет создания сетевой организации управления качеством образования на основе принципов взаимодействия, социального партнерства, адресности информационных потоков.

**3. Повысить качество образования в целом, в том числе:**

- за счет выявления и учета факторов, влияющих на качество образования;
- за счет создания в ОО инновационной образовательной среды, обеспечивающей удовлетворение образовательных потребностей личности, общества и государства.

Для реализации предлагаемой модели управления качеством образования необходимо:

1. Определить основные элементы внутришкольной системы управления качеством образования.

2. Определить кадровое обеспечение (из штата или на общественной основе) и функции каждого из руководителей, например:

- **Председатель координационно-методического совета** – осуществляет общее руководство, координирует деятельность всех руководителей структурных подразделений, контролирует соответствие мероприятий, проводимых в рамках совершенствования качества образования, существующей нормативно-правовой базе и выполняет представительские функции.

- **Руководитель службы здоровья и психолого-педагогической службы** – обеспечивает сбор и анализ информации в сфере ответственности подразделения.

- **Руководитель Службы мониторинга и маркетинга** – совместно с сотрудниками Службы разрабатывает содержание и структуру оценочных карт, программу мониторинга и обеспечивает проведение исследований, вносит предложения и взаимодействует с руководителями других структурных подразделений по вопросам, связанным с совершенствованием качества образования.

- **Руководитель службы информации и школьного телевидения** -планирует и координирует выстраивание внешних связей ОО и информационного сопровождения деятельности лица по совершенствованию качества образования.

- **Руководитель библиотечно-информационного центра** контролирует создание и обновление банка данных по направлениям работы по вопросу управления качеством образования.

- **Руководитель Службы методической поддержки** – планирует и координирует работу по созданию методических разработок, созданию условий для проведения семинаров и практикумов, повышения квалификации, распространения опыта работы образовательного по данному направлению.

3. Обеспечить информационное сопровождение проекта.

Таким образом, внедрение системы управления качеством образования в ОО показывает, что использование предложенной модели позволяет успешно решать следующие задачи:

- вести постоянное совершенствование качества образования за счет создания

единой системы диагностики и контроля качества образования;

- постоянно повышать профессиональную компетенцию педагогических кадров по вопросам совершенствования качества образования;
- формировать и развивать потребности общественности в участии в управлении образовательным учреждением, через создание структур в модели управления качеством, деятельность которых основывается на общественных началах;
- создать сетевую организацию управления качеством образования на основе принципов взаимодействия, социального партнерства, адресности информационных потоков;
- выявить факторы, влияющие на качество образования и принятие обоснованных управленческих решений;
- обеспечить условия равенства всех учащихся в получении качественного образования, адаптированного к их индивидуальным возможностям и потребностям в реализации своих интересов, подготовке к дальнейшему профессиональному образованию и профессиональной деятельности.

**Виталий Александрович Филинов**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ  
В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ)**

Подписано в печать 22.12.2015 г. Бумага офсетная.  
Формат 60х84/16. Гарнитура «Times new Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 1  
Тираж 50 экз.

ГАУ ДПОС «СОИРО»  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а