

Английский язык

Библиотека в школе

Биология

География

Дошкольное образование

Здоровье детей

Информатика

**Воспитание
Образование
Педагогика**

№21

Искусство

История

Классное руководство

Литература

Математика

Начальная школа

Немецкий язык

Русский язык

Спорт в школе

Управление школой

Физика

Французский язык

Химия

Школьный психолог

ДМИТРИЙ ИВАНОВ



Внутришкольная система управления качеством образования

Как управлять качеством образования в ОУ?

БИБЛИОТЕЧКА «ПЕРВОГО СЕНТЯБРЯ»
Серия «Воспитание. Образование. Педагогика»
Выпуск 21

Дмитрий Иванов

**ВНУТРИШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ
ОБРАЗОВАНИЯ**

Как управлять качеством образования в ОУ?

Москва
Чистые пруды
2009

СОДЕРЖАНИЕ

Напутствие читателям	4
Достижение качества – проблема управленческая	5
Понятие качества в современной экономике.	
14 принципов Э.Деминга	6
Международный стандарт качества ИСО 9001 – 2000 в области образования	13
Управление качеством образования в отдельно взятой школе – миф или реальность?	17
Примерная программа создания в ОУ системы управления качеством	19
Примечание	25
ПРИЛОЖЕНИЯ	
1. Показатели эффективности деятельности директора ОУ в системе управления качеством образования	28
2. Примерные показатели эффективности деятельности учителя в системе управления качеством образования	31
3. Анкета	32

НАПУТСТВИЕ ЧИТАТЕЛЯМ

Кардинальные перемены последних лет в российском образовании привели к тому, что в профессиональный словарь входят все новые термины. В частности, на всех уровнях постоянно говорится о качестве образования: за него борются, его повышения непрерывно требуют с подчиненных. Однако представления о качестве образования и соответственно требования зачастую сводятся к высокому уровню баллов при сдаче ЕГЭ. А деятельность администрации всех уровней – ко все возрастающему контролю за исполнителями-учителями. Как показывает практика, подобная стратегия не принесла пока желаемых результатов.

Между тем мы не одиноки в своей озабоченности качеством национального образования. Во всем цивилизованном мире эта проблема ставится и решается уже несколько десятков лет. Так, во многих странах, чьи школьники далеко опережают российских, по данным международного исследования PISA, давно пришли к мысли о том, что повышение качества образования – главным образом проблема управления. На всех уровнях.

Таким образом, управление качеством образования даже в отдельно взятой школе – вполне реальная, хоть и нелегкая задача.

Достижение качества – проблема управленческая

Трудно себе представить более болезненную в нашей стране тему, чем *достижение качества*. Причем совершенно не важно, качество чего имеется в виду – дорог, машин, зубочисток, образования, пошива одежды, строительства домов или производства кастрюль. Вывод всегда один (как это ни парадоксально звучит): все это делается не для нас, потребителей. Наши ожидания и потребности никого из производителей не интересуют. Тем не менее еще очень многие и директора, и учителя наших образовательных учреждений до сих пор считают советское образование лучшим в мире. Даже тот факт, что наши пятнадцатилетние школьники в международных исследованиях PISA (2000, 2003 и 2006 годы) среди 35–40 стран постоянно занимают последние места, а ведущие российские вузы – за единственным исключением – вообще не входят в сотню лучших учебных заведений мира, не побудил руководителей нашей страны реально, а не на словах задуматься о будущем российского образования. Как известно, единственным университетом России, вошедшим в сотню лучших вузов мира, стал МГУ имени М.В. Ломоносова, занявший 76-е место в международном рейтинге 2007 года. Потому, и это ни для кого не секрет, наши чиновники и бизнесмены посылают своих детей учиться в западные школы и университеты, главным образом в США и в Англию, которые считаются лучшими в мире.

Хорошо известно, что разруха в хозяйстве начинается с «разрухи» в головах. Если говорить о качестве, то качество начинается с представлений о нем, то есть с тех *понятий о качестве*, которыми оперируют те, кто хочет его достигнуть. Каковы же эти представления в сознании руководителей образования, наших директоров, их заместителей и учителей? Большинство из них считают, что качество связано с государственным стандартом и контролем. Достижение 100% предметной обученности в соответствии со стандартом или сдача ЕГЭ на 100 баллов и есть качество образования. Причем все хорошо понимают, что стандарт вырабатывается соответствующим ведомством и им же контролируется достижение. А достигнуть 100% обученности просто невозможно в силу многих причин, главная же заключается в том, что ученики обладают различными способностями и особенностями.

Существуют и другие представления о качестве, влияющие, в частности, на реформы образования на Западе.

Понятие качества в современной экономике. 14 принципов Э.Деминга

Решение *проблемы обеспечения и оценки качества* в первой половине XX века связано с именем Ф.У. Тейлора, который справедливо считается отцом научного менеджмента. В его системе главное внимание уделялось изобретению всевозможных способов, позволявших минимизировать различного рода *отклонения самого продукта и производственного процесса от заданного стандарта*. Для этого вводился институт инспекторов, который постоянно контролировал параметры производственного процесса и сами изделия при помощи специально выработанных стандартов, шаблонов и калибров.

Эту систему легко разглядеть в российской системе управления образованием как на уровне министерства, так и на уровне отдельного образовательного учреждения. Между тем она уже в 50-х годах прошлого века перестала удовлетворять реалиям как экономического, так и социального развития в целом. На смену ей пришла система, в которой определяющую роль стали играть *организационные механизмы обеспечения качества продукта, удовлетворяющие запросам потребителей*. Концептуальная ее разработка связана главным образом с именем Э.Деминга. Основным условием обеспечения качества он считал создание в организации такой среды, в которой каждый сотрудник мог бы получить удовольствие от своего труда. Деминг утверждал, что 96% всех проблем в любой организации обусловлено неправильной системой управления и только 4% – ошибками исполнителей.

Фактически система Э.Деминга заключена в 14 его знаменитых принципах, которые он постоянно комментировал и дополнял:

1. «Постоянство цели – непрерывное улучшение продукции и услуг, **поставляемых обществу**. На практике д-р Деминг считал, что в школах, колледжах и университетах этого можно достичь, если создать среду, позволяющую учащимся получать удовольствие от учебы, а в промышленности сотрудникам получать удовольствие от работы. Причем это невозможно сделать, если в организации нет долгосрочных целей и принципов, осознаваемых и поддерживаемых сотрудниками. «Описание работы должно сообщать не только в чем она состоит, но и для чего она нужна».

2. Новая философия. Это философия постоянного улучшения качества и производительности. Для выживания, не говоря уже об успехе, нужны перемены, и эти перемены состоят в принятии новой философии. На практике это означает преодоление барьеров на пути улучшения. К таким барьерам

относятся: нежелание меняться, страх перед неудачей, страх перед неизвестным, измерение производительности вместо помощи в ее улучшении и др. Далее, обращаясь к менеджерам, д-р Деминг призывает:

3. Перестаньте зависеть от массовых проверок как способа достижения качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделав качество неотъемлемым свойством продукции, «встроив» качество в продукцию.

4. Покончите с практикой закупок по самой низкой цене; вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.

5. Улучшайте каждый процесс. Постоянно улучшайте процессы планирования, производства и обслуживания. Постоянно выявляйте проблемы, чтобы улучшить каждый вид деятельности. Внедряйте нововведения, постоянно улучшайте продукцию, услуги и процессы.

6. Введите в практику подготовку и обучение персонала на рабочем месте для всех работающих, включая изучение менеджмента. Это обучение тому, как выполнить определенную работу определенным образом.

7. Учредите «лидерство», нацеленное на то, чтобы помочь людям выполнять свою работу наилучшим образом. Некоторые характерные черты лидера: понимает, как работа его группы сочетается с целями компании; пытается создать для всех такую атмосферу, чтобы работа доставляла радость; пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого и помогает всем совершенствоваться; он – тренер, советчик, но не судья; работает, чтобы улучшить систему, в которой работают он и его люди; создает атмосферу доверия; не ожидает совершенства; слушает и учится, не наказывая того, кого он слушает. Лидер должен понимать, что система состоит из людей, а не из машин, не из деятельности, не из организационных схем.

8. Изгоняйте страх. Поощряйте эффективный двусторонний обмен информацией и любые другие меры для изгнания страха из организации. (Имеется в виду, что там, где есть страх, мы получаем ложную информацию о том, что происходит в организации. – *Д.И.*) Люди боятся перемен. А тому, чего они боятся, они сопротивляются. «Нам надо меняться, и нам надо знать, зачем это нужно делать».

9. Ломайте барьеры между подразделениями и различными областями управления.

10. Откажитесь от пустых лозунгов и призывов к сотрудникам, требуя от них бездефектной работы, но не обеспечивая при этом методами достижения таких целей.

11. Исключите произвольные количественные цели, которые предписывают нормы для рабочих, и количественные цели для менеджеров.

Замените их помощью и лидерством для достижения надлежащих качества и производительности.

12. Дайте людям возможность гордиться своей работой. Разрушайте барьеры, которые лишают рабочих и менеджеров возможности гордиться своим трудом. Это влечет за собой, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценок показателей) и от управления по целям. «Награда за заслуги порождает борьбу и разногласия» (Лао-цзы). Оценка показателей работы видится как способ удушения инноваций с помощью подавления эмоционального подъема и мотивации. Использование системы наград или премий, а также и системы аттестации является главным ограничением, препятствующим сотрудничеству и культуре: «Выиграем вместе – выиграем все». Вместо этого получается: «я выиграл, а ты проиграл». «Самое устаревшее, что есть в школе, – это ранжирование».

13. Поощряйте стремление к образованию. Учредите энергичную программу образования и поощряйте самосовершенствование всех. То, в чем нуждается организация, – это не просто хорошие люди, ей нужны люди, которые совершенствуются благодаря образованию.

14. Вовлеченность высшего руководства и его действия. Ясно определите непоколебимую приверженность высшего руководства к постоянному повышению качества и производительности и их обязательство проводить в жизнь все рассмотренные выше принципы. Но на самом деле недостаточно того, чтобы высшее руководство продекларировало свою искреннюю приверженность качеству и производительности. Ему еще надо знать, что это такое, к чему оно привержено, то есть что ему надо делать». (Г.Р. Нив. Пространство доктора Деминга. 2. М., 2003, с.5–134).

Если очень кратко резюмировать сказанное, то основной смысл понятия «качество» можно выразить при помощи нескольких утверждений:

- Качество не равно стандарту.
- Качество – свойство организации получать результат, необходимый потребителю (обществу). Другими словами, качество – это не свойство продукта, а свойство организации, организационных условий.
- Качество равно самосовершенствованию и созданию организационных условий.
- Качество – способность организации определять тенденцию развития и отвечать на еще не сформулированный запрос потребителей.

Из этих утверждений следует, что качество не меняется вместе с изменением потребностей клиента. Потребности могут меняться, а принципы создания всех условий, необходимых для достижения нужных ему результатов, остаются неизменными.

Что такое «управление качеством образования»? Ключевые компетенции и качество образования

Очевидно, что все принципы управления качеством в производстве и предоставлении услуг сохраняются и для управления качеством образования. Причем сферу образования можно рассматривать и как производство требуемых продуктов (социальные ценности, правила поведения, развитие личности, образовательные результаты – компетенции, информация, жизненные навыки), и как сферу образовательных услуг, предоставляемых заказчику или заказчикам. По-видимому, самым сложным и часто противоречивым моментом в системе управления качеством образования является соблюдение основного принципа *ориентации на потребителя*. Другими словами, продукция (образовательные результаты) или образовательные услуги должны соответствовать ожиданиям, потребностям потребителей в этих результатах (социальному заказу). Потребителями образовательных результатов, как известно, являются прежде всего сами учащиеся; затем – работодатели, которым необходимы сотрудники с определенным комплексом качеств и умений; вузы, которым нужны студенты, способные эффективно продолжать свое образование на его высшей ступени; родители, которые ориентируются на условия пребывания их детей в ОУ, а также общество в целом, которому нужны граждане, отвечающие идеалам гражданина данного общества. Заказ общества на образовательные результаты выпускника формулируется в виде ключевых компетенций, то есть универсальных надпредметных умений, необходимых каждому человеку для его успешной социализации в данном обществе, для его профессиональной, личной и общественной жизни. *Компетенция определяется как способность человека успешно отвечать на индивидуальные или общественные требования, выполняя задание или осуществляя деятельность чаще в проблемных, неопределенных ситуациях, требующих самостоятельного поиска недостающих средств и принятия решений.*

Роль государственного управления в создании системы управления качеством образования

На государственном уровне управления создание системы управления качеством образования включает в себя:

- На уровне государственной политики – определение основных *приоритетов* в области достижения требуемых образовательных результатов.
- *Самостоятельность* школ (общественно-государственное управление, бюджет, изменение содержания образования, свобода в использовании средств его достижения, отсутствие государственной инспекции).

- Определение *ключевых компетенций*, необходимых молодому человеку для его успешной социализации в данном обществе (компетентностная модель выпускника), *путем исследований. Компетенции являются результатом переговоров всех заинтересованных сторон* относительно требований к образовательным результатам, которые отражаются в формулировке образовательных целей и задач.

Последние два пункта предполагают создание государственным управлением специального общественного механизма определения социального заказа на образование.

Особо следует обратить внимание на второй пункт – *самостоятельность школ*. Что здесь имеется в виду? В первую очередь – децентрализация в управлении школами. Школы выводятся из прямого подчинения федеральной власти. Государственный стандарт как реализация обязательного содержания (темы) заменяется компетентностным стандартом (государственные приоритеты в достижении определенных образовательных результатов) с фиксацией условий и процессов, обеспечивающих качество обучения. Управление школой осуществляется не директором, назначенным департаментом, а *Школьным советом*, существующим на выборных началах. Административный аппарат и состав учителей формируется *Школьным советом*. Этот совет руководит деятельностью школы. В его состав входят следующие представители: родители, избранные другими родителями; учителя, избранные сотрудниками школы; директор, который назначается советом; представители местных органов управления; представители от деловых кругов и других значимых структур местного сообщества. Совет распоряжается школьным бюджетом. Совет выбирает председателя, которым не может быть ни директор, ни школьный учитель (Пинский А.А. Общественное участие в управлении школой: Школьные советы. М., Альянс Пресс, 2004, с. 26).

В качестве примера децентрализации в управлении образованием в Западной Европе можно привести реформу высшего образования в Нидерландах и среднего в Финляндии. Как известно, финские учащиеся продемонстрировали самые высокие результаты в международных исследованиях PISA.

Пересмотр образовательной политики в Нидерландах начался в 1985 году. Следует также отметить, что еще раньше самостоятельность была предоставлена школам. Министерство высшего образования и науки опубликовало стратегический документ: «Высшее образование: автономия и качество».

«Новая стратегия существенно отличается от традиционного правительственного курса, ориентированного на детальное планирование и контроль. До 1985 года государство пыталось управлять системой высшего

образования обязательными постановлениями и механизмом тотального контроля. Правительство предписывало себе роль всемогущего руководителя, способного управлять системой высшего образования в соответствии со своими задачами. В новой стратегии наблюдаются значительные перемены. Предоставляя больше автономии университетам, правительство тем самым стремится создать благоприятные условия для приспособляемости и гибкости университетов в соответствии с требованием общества» (А.И. Вроейнстийн. Оценка качества высшего образования. Изд-во МНЭПУ, М., 2000, с. 19).

Что касается реформы среднего образования в Финляндии, можно обратиться к блестящему аналитическому обзору основных тенденций в образовательной политике ряда стран Западной Европы, сделанному Владимиром Загвоздкиным. Вот что он пишет о реформе образования в Финляндии:

«Финская школьная система исторически была тесно связана со шведской и во многом повторяла ее. Согласно этой шведской модели, как содержание, так и методика преподавания по большей части определялись централизованно. Однако реформа школьного законодательства 1990 года привела к предоставлению широкой методической свободы для отдельных школ наряду с имеющимися возможностями самоуправления и передаче общинам ответственности за отдельные школы. С этого времени по согласованию с законом об общественном самоуправлении вопросы организации школ находятся в ведении исключительно общин. Хотя посредством законодательно определяемой постановки целей и национальных направлений в разработке учебных планов (школьной программы) закрепляются общегосударственные рамки, все же они сформулированы достаточно широко, так что собственно учебный план разрабатывается на местном уровне и общины имеют широкие права принятия решений по отдельным школам. После этого отдельные школы представляют свои учебные планы (программы), которые должны разрабатываться при совместных обсуждениях с общинами и приниматься ответственной комиссией по школьному образованию. Так как в Финляндии нет самостоятельных органов школьного надзора и школы и учителя свободны в выборе средств обучения, то даже общинным школам предоставляется широкая педагогическая свобода, на которую влияют лишь родители и общины. Свобода педагогической деятельности в общественной системе школьного образования позволяет, например, многим школам осуществлять обучение в отдельных классах по педагогике Монтессори, вальдорфской педагогике или педагогике Френе» (В.К. Загвоздкин. Тенденции образовательной политики и развития школьного законодательства в странах ЕС. 2005).

Завершая свой обзор, В. Загвоздкин отмечает основную тенденцию изменений, связанных с управлением системой школьного образования в Западной Европе:

«Общая тенденция в развитии школьных систем в Европе очевидна: будущее усматривается в гражданской школе, которой предоставляется значительная мера педагогической свободы и самостоятельности. Обоснование легитимности этого направления развития происходит по трем основным линиям: правовой, экономической и педагогической.

- Правовая линия связана с идеей гражданского общества и демократии, основывается на традиционных правах и свободах.

- Экономическое либерально-рыночное обоснование рассматривает школу как предприятие сферы услуг и ожидает от автономной школы усиления ориентации на реальные потребности граждан (потребителей), хотя большинство авторов отклоняют идею обеспечения школы за счет “продажи товара образование”.

- И наконец, педагогическая стратегия аргументации видит в разгосударствлении школы и предоставлении школе свободы условие для ответственной и ангажированной работы учителей, координации усилий между школой и родительским домом» (В.К. Загвоздкин. Тенденции образовательной политики и развития школьного законодательства в странах ЕС. 2005).

Идея самостоятельной, ответственной и активной школы является ядром и стратегическим направлением развития систем управления качеством образования в развитых странах.

Качество образования

Резюмируя сказанное, можно отметить, что качество образования складывается из следующих приоритетов, действий и положений:

- Определение государственных национальных приоритетов в деле достижения требуемых обществом образовательных результатов (государственная политика в области качества образования).

- Самостоятельность (автономия) школ с предоставлением им широких полномочий в деле достижения учащимися образовательных результатов, необходимых им для их успешной социализации.

- Ориентация на потребителя (продукции, услуг, результатов).

- Наличие общественного, демократического механизма определения комплекса ключевых компетенций, необходимых гражданину данного общества в противоположность ведомственному (келейному) механизму разработки государственных стандартов и способов оценивания (ЕГЭ).

- Справедливость – равенство в доступе к образованию (наличие многих каналов и социальных механизмов доступа к продолжению образования для учащихся с разными способностями, особенностями и социальными возможностями).

- Лидирующая роль руководства (личное участие в разработке стратегии развития и совершенствования системы управления качеством образования).

- Постоянное совершенствование образовательных результатов и образовательных услуг, необходимых потребителю.

- Вовлечение всех сотрудников в достижение целей (образовательных результатов) в соответствии со стратегией развития качества образования.

- Постоянное совершенствование деятельности сотрудников (обучение сотрудников) для достижения целей ОУ (образовательных результатов, соответствующих национальным образовательным приоритетам).

- Система воспроизводства педагогических кадров, обеспечивающая подготовку в системе новых ценностей, подходов и методов работы с учащимися, где в центре внимания не усвоение стандарта, а интересы и развитие способностей данного ребенка.

- Удовлетворенность всех участников образовательного процесса (учеников, учителей, администрации, технического персонала, родителей) своей деятельностью и в целом ОУ.

- Процессный подход (определение всех процессов, необходимых для достижения цели организации, обеспечение их ресурсами и создание условий для их эффективного функционирования).

- Система оценивания достижений учащихся, позволяющая им постоянно совершенствовать свои образовательные достижения, повышая свою мотивацию к обучению и самооценку (критериальное оценивание и самооценивание).

- Не внешний контроль, а внутренняя экспертиза деятельности организации (самообследование) с целью выявления проблем и определения способов их решения.

- Мониторинг удовлетворенности потребителей образовательных результатов и коррекция целевых установок.

Международный стандарт качества ИСО 9001 – 2000 в области образования

Ключевая роль в системе менеджмента качества отводится в стандарте *высшему руководству*.

Высший руководитель – это лицо или лица, отвечающие за управление учреждением или его частью. Им может быть совет, глава учреждения

или департамента, директор школы, ректор, генеральный директор или иное лицо, обладающее соответствующими властными полномочиями.

Ответственность высшего руководства заключается в следующем:

«Высшее руководство должно обеспечивать разработку и внедрение системы менеджмента качества, а также постоянное улучшение ее результативности посредством:

- доведения до сведения сотрудников важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований;
- разработки политики в области качества (стратегические цели);
- обеспечения разработки целей в области качества (программа достижения требуемых образовательных результатов);
- проведения анализа со стороны руководства (самообследование, определение проблем и способов их решения);
- обеспечения постоянной обратной связи с коллективом для улучшения своей и его деятельности; организации профессиональной коммуникации внутри коллектива;
- обеспечения необходимыми ресурсами» (Руководство по применению стандарта ИСО 9001–2000 в области обучения и образования. М., 2002, с. 43).

Ориентация на потребителя

Высшее руководство должно обеспечить, чтобы были определены и выполнены требования потребителей.

Потребителями могут быть: учащиеся, родители, работодатели, организация, с которой заключен контракт на обучение, внутренние потребители (лица или подразделения внутри самого образовательного заведения), правительственный или регулирующий орган, орган аккредитации и т.п., общественная группа, общество в целом.

Политика в области качества

«Высшее руководство должно обеспечить, чтобы политика в области качества:

- соответствовала целям организации, направленным на достижение результатов, необходимых потребителям;
- включала обязательство постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- создавала основы для совершенствования целей в области качества;
- была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- анализировалась на постоянную пригодность» (там же, с. 45).

Планирование. Цели в области качества

«Высшее руководство должно обеспечить, чтобы цели в области качества, включая те, которые необходимы для выполнения требований потребителей к продукции, были установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих уровнях организации. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой в области качества» (там же, с. 46).

Продукцией образовательного учреждения могут быть: повышение уровня квалификации, знаний или умений учащихся, привитие им определенных жизненных позиций или ценностей; предоставление условий для учебы; программы образования или иных ресурсов; услуги для общества; исследования, направленные на повышение качества образовательных результатов.

Представитель руководства

«Высшее руководство должно назначить представителя из состава руководства, который должен нести ответственность и иметь полномочия, распространяющиеся на:

- обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой менеджмента качества;
- представление отчетов высшему руководству о функционировании системы менеджмента качества и необходимости улучшения;
- содействие распространению понимания требований потребителей по всей организации» (там же, с. 49).

Внутренний обмен информацией

«Высшее руководство должно обеспечить, чтобы в организации были разработаны соответствующие процессы обмена информацией, в том числе по вопросам результативности системы менеджмента качества» (там же, с. 50).

Анализ со стороны руководства

«Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы систему менеджмента качества организации с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Входные данные для анализа должны включать следующую информацию:

- результаты аудитов (внешних и внутренних экспертиз);
- обратную связь от потребителей;
- условия эффективного функционирования процессов (на основе соответствующих показателей);

- осуществленные предупреждающие и корректирующие действия (на основе самообследования);

- действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства;
- изменения, которые могли повлиять на систему менеджмента качества;
- рекомендации по улучшению.

Выходные данные для анализа должны включать все решения и действия, относящиеся к:

- повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;
- улучшению продукции согласно требованиям потребителей;
- потребности в ресурсах» (там же, с. 48).

Управление (менеджмент) качества также включает в себя:

- определение требований к продукту (требования, установленные потребителем, и любые дополнительные требования, устанавливаемые организацией);

- управление документацией;
- управление ресурсами, главным из которых является компетентность персонала (определение требований к компетентности, обеспечение подготовки, оценка результативности, обеспечение его высокой самооценки);

- создание необходимой инфраструктуры, поддерживающей достижение установленных требований к продукции (образовательным результатам);

- создание управляемой производственной среды, обеспечивающей достижение требований к продукту;

- планирование жизненного цикла продукции (цели в области качества, процессы, обеспечивающие их достижение, мониторинг результатов, приемка продукции и т.д.);

- связь с потребителями (обратная связь с потребителями);

- проектирование и разработка – организация должна управлять процессом проектирования и разработки продукции;

- мониторинг и измерение удовлетворенности потребителей – организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителями соответствия организации требованиям потребителей как одного из способов измерения эффективности функционирования менеджмента качества; должны быть установлены методы получения и использования этой информации;

- внутренние аудиты (проверки) – организация должна через определенные интервалы проводить внутреннюю самооценку с целью установить соответствие проводимых мероприятий требованиям системы менеджмента качества, разработанной организацией (там же, с. 54–101).

Управление качеством образования в отдельно взятой школе – миф или реальность?

Так можно ли что-то принципиально изменить в нашем понимании, что такое качество образования, а затем и в самой системе? Да, безусловно можно, но при условии, если создание новой системы управления качеством образования станет национальным приоритетом, национальной политикой развития российского образования, его реального, а не фиктивного реформирования. Такого образования, которое способно содействовать развитию социально-экономической системы и стать его основным механизмом.

Тем не менее даже в существующих условиях работы российских школ можно наметить программу организационных действий, которая могла бы помочь сделать хотя бы шаг в направлении создания системы управления качеством образования в отдельно взятой школе. Чтобы помочь сделать этот шаг, и написана эта брошюра.

С чего начинает педагогический коллектив при создании системы управления качеством образования

Конечно, желательно, чтобы ОУ уже являлось экспериментальной площадкой, ориентированной, например, на отработку построения модели управления качеством образования. Это, безусловно, облегчит взаимодействие с вышестоящими органами управления и частично решит задачу мотивации персонала на возможные изменения в их деятельности. Естественно, это желательное, но не обязательное условие.

Так с чего же начинать? Начинать надо директору ОУ и его заместителям со знакомства с современными представлениями об управлении качеством образования. Желательно также привлечь к работе внешнего специалиста, консультанта в области управления качеством образования. Думаю, что все же не стоит сразу полностью полагаться на суждения консультанта. Область для нас новая, и далеко не все, кто называет себя специалистом в этой сфере, обладают необходимой компетентностью. Лучше сравнить ту информацию, которая была получена из разных источников, с тем, что говорит консультант.

Процесс ознакомления с современными представлениями о качестве образования должен закончиться полным принятием и пониманием того факта, что построение современной системы управления качеством образования неразрывно связано с изменением существующего содержания образования и образовательных технологий. В ценностном

измерении в сознании директора и учителя место предметных знаний (информации, сведений) и «предметной обученности» должны занять надпредметные умения – ключевые компетенции (КК), соответствующие общественным потребностям в новых образовательных результатах. Очевидно, что это не означает отказа от преподавания школьных предметов. *Это означает, что их усвоение перестает быть единственной и главной целью обучения.* Скорее, они становятся учебным материалом, на базе которого при помощи различных *деятельностных форм* организации занятий формируются требуемые компетенции. Усвоение предметной информации становится «побочным продуктом» и, как показывает опыт, происходит более эффективно, чем при использовании традиционных подходов.

Современная педагогическая теория рассматривает процесс обучения как активное вовлечение учащихся в конструирование своих собственных знаний («Authentic learning», еще одно название – «конструктивистская дидактика»). Обучение понимается как *динамичный процесс, во время которого учащиеся используют доступные источники познания для формирования знаний и собственного мировоззрения*, а не просто усвоение готовых «знаний» (информации, сведений), фактов из различных областей, подчас не связанных между собой. Разработчики этого подхода считают, что *активная самостоятельная продуктивная работа учащихся должна стать приоритетной в образовательном процессе.* Учащиеся и педагоги должны активно экспериментировать, открывать и создавать. Характерной чертой такого подхода, в центре которого стоит учащийся, должны быть гибкость и адаптивность обучающей системы, которые являются одним из основных условий построения системы управления качеством образования в ОУ.

Итак, будем считать, что директор вместе со своими заместителями и консультантом установили приоритет в содержании образования. Это ключевые компетенции. Но откуда их взять, если общественно-государственный механизм выявления потребностей в них еще отсутствует? Поскольку управление качеством образования в его современном понимании состоит в создании всех необходимых условий для реализации в учебном процессе намеченных ключевых компетенций, нужна **программа**, следование которой позволит определить эти компетенции вместе с условиями их реализации в учебном процессе данного ОУ. Желательно, чтобы в разработке программы участвовали, кроме директора и его заместителей, учителя, например, заведующие кафедрами или методическими объединениями.

Примерная программа создания в ОУ системы управления качеством

Направление деятельности № 1

Информирование педагогического коллектива о стратегических целях создания в ОУ системы управления качеством.

Организационные мероприятия и формы работы

Собрание педагогического коллектива и его информирование относительно стратегических целей и задач. Сообщение директора гимназии и научного руководителя.

Дискуссия по поводу замысла, стратегических целей и задач, возможных изменений в деятельности учителя.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Ознакомить с замыслом создания системы управления качеством.

Объяснить, зачем это нужно делать (почему это ценно).

Кратко ознакомить педагогический коллектив с современными представлениями о качестве образования и его связи с ключевыми компетенциями.

Выделить проблему реализации компетентного подхода в существующих условиях работы ОУ.

Представить на обсуждение коллектива ближайший план работы.

Собрать все вопросы, сомнения, возражения членов коллектива.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Подготовить сообщение и план работы.

Направление деятельности № 2

Создание структуры, управляющей процессами проектирования и реализации системы управления качеством образования в ОУ.

Организационные мероприятия и формы работы

Совет по управлению качеством образования (по проектированию и реализации системы управления качеством образования).

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Создать оперативный орган по управлению проектом создания в ОУ системы управления качеством образования. Выбрать председателя совета (не директора!). Им может быть заместитель директора или учитель.

Назначить (выбрать) ответственных за качество в параллелях.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Разработать положение о подобной структуре.

Разработать функционал председателя совета по качеству и функционал ответственных по параллелям.

Направление деятельности № 3

Мотивация педагогического коллектива.

Организационные мероприятия и формы работы

Педагогический совет.

Система поощрения и поддержки.

Обучающие семинары.

Тренинги.

Школьная конференция на тему ключевых компетенций (КК), компетентностного подхода, управления качеством образования, системы оценивания КК и т.п.

Работа творческих групп.

Стажировки в других ОУ.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Преодоление сопротивления инновации.

Ориентация всех членов коллектива на единые ценности и цели.

Включение всех членов коллектива в работу по достижению поставленных целей.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Выработать систему поощрения и поддержки учителей, осваивающих новые методы обучения и оценивания. Обеспечить учителей в максимально доступном объеме информацией о качестве образования, КК, компетентностном подходе и т.д.

Провести педагогический совет, организовать школьную конференцию, обучающие семинары и работу творческих групп.

Контролировать процесс ознакомления с литературой и работу в группах.

Направление деятельности № 4

Определение комплекса ключевых компетенций как новых образовательных результатов учащихся.

Организационные мероприятия и формы работы

Провести опрос учащихся и их родителей на предмет формирования образа выпускника ОУ XXI века (вариант анкеты – см. Приложение).

Организовать школьную конференцию с участием учителей, учащихся, их родителей, работодателей, чиновников и т.д., посвященную выработке социально значимых ключевых компетенций как результатов школьного образования.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

На основе опроса определить компетенции, наиболее значимые для родителей и учащихся.

Определить и договориться на конференции о приоритетных КК, необходимых для будущей жизни и деятельности учащихся.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Разработать анкеты для опроса родителей и учащихся.

Разработать оргпроект проведения конференции.

(Желательно, чтобы учащиеся, учителя, родители поработали в группах и составили перечень необходимых, с их точки зрения, компетенций. Затем каждая группа докладывает о результатах работы и организуется общая дискуссия.)

Направление деятельности № 5

Выбор каждой кафедрой или членами методических объединений одной или нескольких компетенций, за которые они берут ответственность по их реализации в учебном процессе.

Организационные мероприятия и формы работы

Собрание членов соответствующих подразделений и дискуссия.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Договориться между собой, какую или какие компетенции они будут реализовать в учебном процессе.

Направление деятельности № 6

Конкретизация КК и определение комплекса входящих в них умений. Определение нескольких уровней владения КК.

Организационные мероприятия и формы работы

Работа по кафедрам, методическим объединениям и в творческих группах.

Результаты обсуждаются на педагогическом совете.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Сформулировать все умения, входящие в данную компетенцию, до той степени конкретности, чтобы стало ясно, чему конкретно учить школьников. По возможности для каждой компетенции определить несколько уровней ее освоения.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Обеспечить работу творческих групп необходимой литературой, выходом в интернет и консультациями специалистов.

Направление деятельности № 7

Выбор методов, способов, педагогических технологий для реализации КК как образовательных результатов в учебном процессе на базе предметного материала.

Организационные мероприятия и формы работы

Работа по кафедрам, в творческих группах и индивидуальная работа. Результаты обсуждаются на педагогическом совете.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Выбрать на основе собственного опыта, знакомства с литературой, с опытом своих коллег и коллег из других ОУ методы, приемы, технологии, позволяющие в учебном процессе создавать условия для формирования требуемых компетенций.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Инвентаризация всех существующих методов обучения КК.

Обеспечить работу творческих групп необходимой литературой, выходом в интернет, консультациями специалистов. Организовать посещение занятий своих коллег и коллег в других ОУ.

Направление деятельности № 8

Выработка критериев и процедур оценивания КК в учебном процессе.

Организационные мероприятия и формы работы

Работа в творческих группах и индивидуальная работа. Результаты обсуждаются на педагогическом совете.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

На основе анализа мирового опыта оценивания КК в учебном процессе выбрать систему оценивания, наиболее подходящую для данных условий.

Определить возможные процедуры оценивания КК.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Разработать различные формы портфолио учащихся.

Обеспечить работу творческих групп необходимой литературой, выходом в интернет и консультациями специалистов.

Направление деятельности № 9

Обучение руководящего состава методологии управления качеством образования.

Организационные мероприятия и формы работы

Знакомство с литературой.

Внешние курсы.

Обучающие семинары (внутренние).

Стажировка в других ОУ.

***Цели** (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)*

Доскональное понимание идеологии управления качеством образования и освоение методов управления.

***Задачи** (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)*

Предоставить необходимую литературу.

Найти соответствующие курсы.

Найти специалистов для проведения внутренних семинаров.

Найти ОУ, в которых реализуются какие-то элементы управления качеством образования.

Использование показателей эффективной деятельности руководящего состава (см. Приложение).

Направление деятельности № 10

Обучение учителей методам реализации КК в учебном процессе и способам их оценивания.

Организационные мероприятия и формы работы

Обучающие семинары.

Посещение учителями уроков друг друга в обязательном порядке! Затем их обсуждение. Посещение занятий учителей, реализующих эти методы в учебном процессе в других ОУ.

***Цели** (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)*

Учителя должны освоить конкретные подходы, методы, приемы, технологии обучения КК в учебном процессе с использованием своего предметного материала. Например, проектный метод, проведение научного исследования, метод критического мышления, различные формы организации дискуссии, организации индивидуального планирования и т.д.

***Задачи** (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)*

Организовать систему обучения учителей на рабочем месте и взаимопосещение занятий.

Разработать структуру отчета посещения занятий и их обсуждения.

Организовать экспертизу занятий внешними экспертами.

Подготовить внутренних экспертов из числа учителей и заместителей директора.

Направление деятельности № 11

Выработка критериев и показателей оценки деятельности учителя по реализации им компетентностного подхода.

Организационные мероприятия и формы работы

Кафедры и методические объединения. Творческие группы.

Конференция.

Совет ОУ.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Разработать систему показателей деятельности учителя, направленной на формирование КК (см. Приложение).

Выработать внутренний стандарт оформления и оснащения кабинетов в логике компетентного подхода. Особо следует обратить внимание на расстановку парт для индивидуальной и групповой работы.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Подобрать литературу. Осуществить анализ содержания. Выделить и описать наиболее понятные умения (компетенции) учителя, необходимые ему для реализации компетентного подхода*.

Направление деятельности № 12

Мотивация учащихся.

Выпуск брошюры для учащихся и их родителей.

Организационные мероприятия и формы работы

Разработка макета брошюры для учащихся, в которой должны быть в ясной и понятной форме представлены все требуемые компетенции (идеальный образ выпускника), критерии и процедуры их оценивания. Также должны быть разъяснены требования к реализации и защите проектных и прочих индивидуальных и групповых работ.

Организация клубной жизни (клуб выпускников и т.д.).

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Объяснить, зачем нужны эти КК. Почему это ценно в современном мире. Обязательно привлечь материал опроса родителей и учащихся относительно образа выпускника.

Организация ситуации самооценки учащимся своих образовательных результатов и продвижения к ним по известным критериям.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Задачи определяются в соответствии с имеющейся ситуацией.

* Более подробно с компетентным подходом в образовании можно ознакомиться в брошюрах: Д. Иванов. Компетентности и компетентный подход в современном образовании (Библиотечка «Первого сентября», серия «Воспитание. Образование. Педагогика». Вып. 6(12)). – М. : Чистые пруды, 2007. Д. Иванов. Компетенции учителя (Библиотечка «Первого сентября», серия «Воспитание. Образование. Педагогика». Вып. 16). – М. : Чистые пруды, 2008.

Направление деятельности № 13

Мониторинг и экспертиза на всех этапах создания системы управления качеством образования в ОУ.

Организационные мероприятия и формы работы

Анкетирование учителей и учащихся на предмет выяснения степени удовлетворенности их жизнью и деятельностью в ОУ.

Раз в полгода проводится внутренняя экспертиза реализации проекта с участием родителей, внешних и внутренних экспертов.

Цели (указывают на конкретный, достижимый и измеримый результат)

Выявить проблемы и отношение руководства, учителей, учащихся и их родителей к реализации компетентного подхода и в целом к созданию системы управления качеством в ОУ.

Коррекция действий, направленных на создание в гимназии системы управления качеством образования.

По всем рабочим процессам определены измеряемые показатели их результативности. Определены причины проблем, или затруднений, или негативного отношения к проводящимся изменениям.

Создана и непрерывно совершенствуется система обеспечения регулярной обратной связи с персоналом ОУ, включая различные формы конференций, семинаров, опросов, проведение анкетирования и т.д. Деятельность руководства строится с учетом обратной связи с персоналом ОУ, учащимися и родителями.

Задачи (промежуточные результаты, необходимые для достижения целей)

Определить все рабочие процессы!!!

Определить измеряемые показатели всех рабочих процессов, направленных на создание в ОУ системы управления качеством. В том числе показатели деятельности руководства в создании системы управления качеством, деятельности учителя, обучения учителей, документирования рабочих процессов и т.д.

Разработать соответствующие анкеты.

По каждому направлению следует выбрать ответственных за реализацию и определить сроки исполнения.

Примечание

В одной из московских школ для выявления комплекса компетенций выпускника был проведен опрос учащихся и их родителей. Вот те умения, которые родители выбрали в качестве основных, необходимых в жизни их детям:

«Умеет общаться и грамотно строить беседу, слушая собеседника; умеет самостоятельно учиться, ставить цели, задачи и планировать свою работу;

умеет работать в команде и находить выход из конфликтных ситуаций; умеет высказывать свое мнение, аргументировать его и отстаивать; умеет анализировать, делать выбор, самостоятельно принимать решения и находить выход из любых ситуаций; умеет работать с различными источниками информации, обрабатывать информацию и работать с литературой; умеет рационально организовать свою жизнь и работу».

Похожие умения определили учащиеся:

Уметь думать. Правильно мыслить, логически мыслить, рационально мыслить, здраво мыслить, выделять главное, ясно излагать мысли, анализировать, мыслить и рассуждать, мыслить не как все.

Общаться с людьми. Правильно провести беседу, слушать и понимать, уметь выслушать человека, приходиться к компромиссу, вести переговоры, понимать людей, расположить к себе людей, грамотно говорить и писать, знать иностранные языки, выступать перед любым коллективом, высказывать и отстаивать свою точку зрения и интересы.

Анализировать ситуацию. Здраво оценивать ситуацию, анализировать происходящее и делать выводы, отличать правду от лжи, находить выход из любой ситуации, выпутываться из сложных ситуаций, адаптироваться к новой ситуации, в разных ситуациях вести себя правильно, находить рациональное решение в любой ситуации.

Принимать решения. Отвечать за свои поступки, доводить начатое до конца, стремиться к цели и достигать ее, брать на себя ответственность.

Решать проблемы. Решать любые проблемы, находить ответы на нестандартные вопросы, самостоятельно справляться с трудностями.

Работать в команде. Работать в коллективе, слушать других, помогать другим, понимать людей.

Успешно социализироваться. Зарабатывать на жизнь, самостоятельно распределять средства, вести хозяйство, построить семью, уметь любить, найти свой путь в жизни, решать сложные жизненные задачи, уметь все, что понадобится в жизни, уметь жить без проблем с остальными людьми, радоваться жизни, все успевать.

Жизненные навыки. Уметь плавать, бегать, играть на гитаре, работать на компьютере, водить машину, танцевать, завязывать галстук, готовить, кататься на горных лыжах и велосипеде, уметь обращаться с электричеством и т.п.

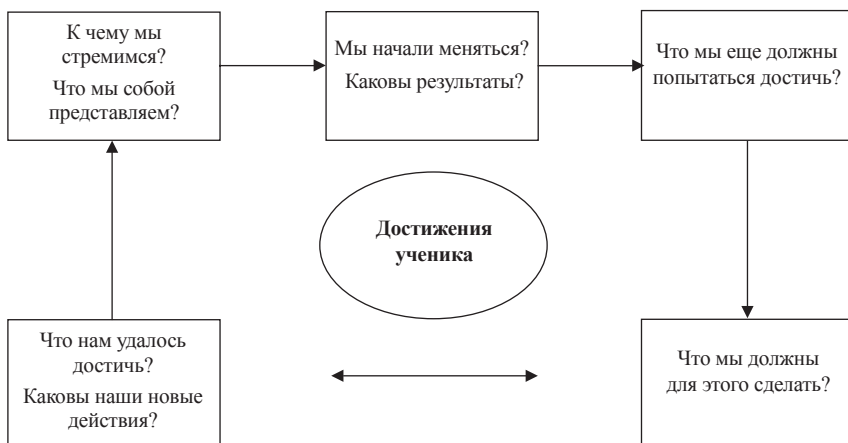
Наиболее сложный момент связан с оценкой ситуации, когда компетенции определены. Теперь следует разобраться, как их реализовать в учебном процессе. Придется оценить ситуацию – свои возможности, сильные и слабые места, свои явные и скрытые ресурсы, возможные риски. Очевидно, что существуют сложившийся учебный процесс, направленный на достижение

«предметной обученности», прохождение материала в определенной последовательности, система отметок, ЕГЭ и т.п. Необходимо определить, что следует изменить в учебном процессе для достижения новых результатов образования (компетенций). Можно ли это изменить и какие ресурсы для этого потребуются. Самое главное – следует оценить возможности каждого учителя в направлении достижения требуемых результатов. *Насколько он сам владеет требуемыми умениями?* Готов ли он осуществлять это в принципе. Чему его необходимо дополнительно обучить? Где можно этому обучиться и кто его будет этому обучать? *Самое главное – организовать обучение на рабочем месте. Взаимопосещение занятий, семинары, тренинги, работа творческих групп, стажировки и т.д. Основной вопрос – возможно ли совместить в одном занятии освоение намеченных умений и предметного материала и как это сделать?*

Поскольку, как говорил Э.Деминг, все зависит от управления, то желательно ориентироваться на систему показателей, позволяющую отличать эффективную деятельность управленцев от ее неэффективных аналогов. С подобной системой показателей можно познакомиться в Приложении.

В заключение приведу простую, разумную схему, позволяющую директору и его заместителям осуществлять *рефлексивный контроль* (рефлексия – оборот сознания на свою собственную деятельность (или поведение) с целью изменить ее (его) путем определения реальных проблем и нахождения способов их разрешения) своей деятельности, направленной на построение системы управления качеством в своем ОУ.

Стратегическая схема управления изменениями в рамках управления качеством образования. Основные вопросы внутренней экспертизы



1. Показатели эффективности деятельности директора ОУ в системе управления качеством образования

Области компетентности:

- Стратегическое планирование и преобразования
- Коммуникация
- Принятие решений
- Создание выборных органов и работа с ними
- Создание и поддержание развивающей среды
- Ведение документации
- Планирование и управление финансовой деятельностью
- Управление изменениями
- Создание системы обучения персонала (на рабочем месте и с отрывом от работы)
- Организация мониторинга и экспертизы (самооценка деятельности ОУ)

Показатели

1. Стратегическое планирование и преобразования:

- Определение стратегических целей, задач, направлений деятельности, временных рамок и показателей успешности
- Ведение SWOT-анализа (от Strengths Weaknesses Opportunities Threats).
Позволяет выстроить логически согласованную схему взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз в организации при стратегическом планировании
- Накопление информации для оценки степени достижения намеченных результатов и ее анализ
- Пересмотр ранее принятых планов

2. Коммуникация:

- Использование разнообразных средств коммуникации, чтобы обеспечить хорошую информированность и понимание всеми членами коллектива оснований для принятия решений и последующих действий
- Открытость для критики и альтернативных точек зрения
- Организация регулярной и открытой обратной связи, внимание ко всем высказываемым идеям, проблемам, заботам и достижениям членов школьного сообщества

- Демонстрация того, что политика в области качества максимально учитывает все интересы, предложения и возможности членов педагогического коллектива

3. Принятие решений:

- Создание динамических структур, обеспечивающих полноценное участие всех подразделений ОУ в процессе принятия решений
- Обеспечение конструктивного взаимодействия различных подразделений ОУ в реализации общего видения целей и задач
- Использование эффективных систем поиска и накопления необходимой информации
- Принятие решений на основе измерений, наблюдений и фактов

4. Создание выборных органов и работа с ними:

- Установление процедурных демократических традиций во всех областях школьной жизни; поддержание демократических традиций как основы повседневной деятельности школы
- Побуждение управляющего совета к принятию наиболее важных решений, создающих наилучшие возможные условия для учения и преподавания в ОУ
- Обеспечение вновь избранным органам необходимой поддержки руководства и подготовки в течение года
- Участие в формировании навыков ведения переговоров, проведения консультаций, разрешения конфликтных ситуаций, необходимых кандидатам в выборные органы

5. Создание и поддержание развивающей среды:

- Содействие пониманию членами педагогического коллектива, что изменения не только несут с собой конфликты и напряжения, но и высвобождают новые силы для позитивных преобразований
- Усиление системы поддержки и поощрения
- Использование процедур оценивания для поддержки сотрудничества и взаимопомощи среди членов коллектива
- Вовлечение школьного сообщества в процесс преобразований посредством концентрации усилий на достижении поставленных целей и задач, а также содействию пониманию, зачем это нужно делать
- Опора на разнообразные ресурсы внутри и вне ОУ
- Организация досуговой, клубной жизни

6. Ведение документации:

- Документирование всех рабочих процессов
- Ведение и хранение протоколов школьных собраний и совещаний управляющего совета
- Обеспечение подготовки административных кадров в деле ведения документации
- Ведение адекватной финансовой документации

7. Планирование и управление финансовой деятельностью:

- Определение бюджета в соответствии со стратегическими целями и задачами
- Управление финансами на основе тщательного и постоянного мониторинга

8. Управление изменениями. Использование таких приемов управления, как:

- Консультации, поддержка и поощрение, включение персонала в принятие решений, делегирование полномочий
- Организация принятия и реализации школьной политики развития человеческих ресурсов. Использование возможностей других ОУ для содействия развитию персонала
- Принятие четких, понятных всем показателей эффективности деятельности управленцев, учителей и учащихся
- Создание мотивации персонала в реализации проектируемых преобразований

9. Создание системы обучения персонала:

- На рабочем месте – взаимопосещение занятий и обсуждение их, организация работы творческих и проблемных групп учителей, учительские конференции и экспертные советы и др.
- Стажировки в других учебных заведениях

10. Организация мониторинга и экспертизы (самооценка деятельности ОУ):

- Организация внутренней и внешней экспертизы деятельности ОУ по созданию системы управления качеством на основе установленных критериев и показателей

2. Примерные показатели эффективности деятельности учителя в системе управления качеством образования

№	Область компетентности	Показатели
1	Планирование своей деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Определяет свои цели как образовательные результаты учащихся • Образовательные результаты формулирует в идеологии обучения компетенциям (умениям), ориентируясь на социальные ожидания и требования к образовательным результатам выпускника • Использует критерии, показатели и процедуры их оценивания • Определяет педагогические средства достижения своих целей в учебном процессе (методы, приемы, технологии) • Определяет предметный и прочий материал, на базе которого будет происходить освоение требуемых умений (компетенций) • Составляет сценарий учебного занятия • Осуществляет рефлексию проведенного занятия (плюсы и минусы) • Определяет свои возможности и необходимость в дополнительном обучении
2	Создание развивающей среды и управление обучением	<ul style="list-style-type: none"> • Использует задания и ситуации, позволяющие учащимся с разными способностями получать удовлетворение от учебы и достигать максимальных результатов • Поощряет за попытки сделать что-нибудь самостоятельно • Организует самостоятельную индивидуальную и коллективную продуктивную мотивированную деятельность учащихся • Включает учащихся в ситуации (виды деятельности), необходимые для освоения тех или иных умений (коммуникативных, проектных, исследовательских и т.д.) • Создает условия для проявления собственной инициативы • Позволяет учащимся находить свое место в коллективной работе сообразно своим интересам и способностям • Создает ситуации открытого и критического обсуждения разнообразных материалов • Критерии оценивания делает ясными и понятными для учащихся
3	Развитие компетентности в предметной области	<ul style="list-style-type: none"> • Знаком с последними достижениями в своей предметной области • Участвует в научных конференциях

4	Развитие компетентности в области создания развивающей среды и управления обучением (освоение новых методов и приемов обучения и преподавания)	<ul style="list-style-type: none"> • Посещает занятия своих коллег и обсуждает их • Осуществляет демонстрацию своих занятий и их критическое обсуждение • Участвует в работе творческих мастерских и проблемных групп • Осваивает проектную, исследовательскую деятельность путем участия в проектировании и реализации проектов, в том числе исследовательских
5	Отношения с людьми	<ul style="list-style-type: none"> • Способен предложить конструктивный совет и критику • Способен позитивно воспринимать конструктивные советы и критику • Способен оказывать поддержку коллегам и учащимся • Пользуется доверием коллег, родителей и учащихся
6	Внеурочная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Организует внеурочную деятельность учащихся (спортивную, исследовательскую, туристическую, ремесленную и пр.) • Доступен для учащихся, родителей и коллег во внеурочное время • Участвует в общественной жизни школы, района
7	Вклад в развитие школы	<ul style="list-style-type: none"> • Участвует в выборных органах и в принятии важных для школы решений • Является наставником для молодых учителей • Разрабатывает и демонстрирует приемы и методы организации занятий, направленных на реализацию нового содержания образования

3. Анкета

Уважаемые родители! Педагогический коллектив школы обращается к вам с просьбой оказать помощь в определении образа выпускника нашей школы. Этот образ должен стать *основным ориентиром* в нашей совместной деятельности (опрос анонимный).

Опишите, пожалуйста, идеальный образ выпускника XXI века. Какими качествами, умениями, ценностными установками, с вашей точки зрения, он должен обладать?

1. В своих поступках он ориентируется на следующие **ценности**:

2. Он обладает следующими **качествами**:

3. Он **умеет**: _____

Благодарим за участие и помощь!

УДК 371
ББК 74.200
И20

Общая редакция серии «Воспитание. Образование. Педагогика»: *М.Н. Сарман*

Иванов Д.

И20 Внутришкольная система управления качеством образования : Как управлять качеством образования в ОУ? / Дмитрий Иванов. – М. : Чистые пруды, 2009. – 32 с. – (Библиотечка «Первого сентября», серия «Воспитание. Образование. Педагогика». Вып. 21).

ISBN 978-5-9667-0577-0

В этом выпуске Дмитрий Иванов, кандидат психологических наук, работающий в Московском центре качества образования, представляет разные точки зрения на понятие качества образования, принятые в России и за рубежом. Для администраторов может быть интересна информация о том, как выстраивается система управления качеством в отдельной школе.

**УДК 371
ББК 74.200**

Учебное издание

ИВАНОВ Дмитрий Андреевич

ВНУТРИШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Как управлять качеством образования в ОУ?

Редактор *Е.Г. Куценко*

Корректоры *Е.М. Литвиненко, Т.В. Козлова*

Компьютерная верстка *Е.В. Князева*

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77–19078 от 08.12.2004 г.

Подписано в печать 07.04.2009.

Формат 60х90/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная. Печ. л. 2,0.

Тираж экз. Заказ №

ООО «Чистые пруды», ул. Киевская, д. 24, Москва, 121165

Тел. (495) 249-28-77, <http://www.1september.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в филиале ГУП МО «КТ» «Раменская типография»

Сафоновский пр., д. 1, г. Раменское, МО, 140100

Тел. (495) 377-07-83. E-mail: ramentip@mail.ru

ISBN 978-5-9667-0577-0

© ООО «Чистые пруды», 2009