

## **Технологии управления качеством образования**

Дробот Александр Анатольевич, доцент кафедры психолого-педагогических технологий и менеджмента в образовании ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», кандидат педагогических наук, Заслуженный учитель Российской Федерации

### **1. Технологии управления качеством образования: актуальность внедрения, общие подходы к построению и реализации.**

В соответствии с Федеральным законом от 26.04.2007 N 63-ФЗ "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования бюджетного процесса и приведении в соответствие с бюджетным законодательством Российской Федерации отдельных законодательных актов Российской Федерации" был осуществлен переход на финансирование государственных и муниципальных услуг по заданиям учредителя, которые должны содержать показатели количества и качества оказываемых услуг. Кроме того, введены нормы, позволяющие уменьшать, приостановить финансирование задания (или даже прекратить) в случае неудовлетворительного качества оказания услуг (выполнения работ). Это обусловило включение в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ понятия "качество образования - комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая 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". Вышеупомянутые изменения в законодательстве обусловили необходимость проведения в каждой образовательной организации работ по повышению качества образования. В данной лекции мы рассмотрим несколько, наиболее распространенных технологий обеспечивающих повышение уровня качества образования.

### **2. Рейтинг как инструмент повышения качества образования**

В качестве такой технологии может рассматриваться **рейтинг** – форма представления результатов оценки деятельности образовательных организаций или систем, при которой участники рейтинга размещаются в определенной последовательности в зависимости от оценок, полученных по различным показателям их деятельности. Формами рейтинга могут являться:

Ренкинг – это форма представления результатов оценки деятельности образовательных организаций или систем, при которой участников ренкинга можно упорядочить по любому из имеющихся показателей. В отличие от рейтинга, это не зафиксированная форма, а база данных для получения всех интересующих вариантов ранжирований исходного списка.

Таблица лиг – это форма представления результатов оценки деятельности образовательных организаций или систем, при которой участники разбиваются

на некоторое количество групп (лиг) в зависимости от оценок, полученных по различным показателям их деятельности. В одну лигу входят участники, получившие сопоставимые оценки по выбранным показателям. Все участники, вошедшие в одну группу (лигу) считаются примерно равными по данным показателям.

Ранжирование – это процедура распределения участников (образовательных организаций или систем) по возрастающим или убывающим показателям, характеризующим те или иные их свойства, качества.

Разработка рейтинга должна начинаться с определения конкретной целевой аудитории (кому адресованы результаты рейтинга), конкретных задач (для чего проводится рейтинг), а также четкого определения групп объектов (субъектов), которые подвергаются ранжированию. Цели рейтингования могут быть направлены на развитие ранжируемых объектов и(или) на информационную поддержку выбора потребителем услуг. Затем мы определяем методику рейтинга – инструмент целевой направленности и для каждого рейтинга она уникальна:

- Определяем критерии (параметры), характеризующие объект двумя способами: экспертной оценки и опроса целевой аудитории (людей, являющихся непосредственными потребителями услуг, предлагаемых объектами рейтинга).

- Определяем показатели – это количественная (выраженная числом) характеристика, по которой можно судить о критерии. Необходимо отдавать предпочтение по возможности показателям достигнутых результатов, а не показателям исходных ресурсов или организации процесса, которые зачастую более доступны. Показатели достигнутых результатов, в том числе в части создания условий, обеспечивают более точную оценку состояния и/или качества оцениваемого объекта. При составлении рейтингов важно так же обеспечить надлежащий баланс показателей.

- Определяем относительную значимость каждого критерия или показателя. Часто совокупную важность всех критериев (показателей) считают за единицу, а относительную значимость каждой отдельной характеристики выражают в долях единицы. Определение удельного веса факторов можно осуществлять либо исходя из рекомендаций людей, которых в данной области считают авторитетами, или опираясь на мнение определенной целевой аудитории.

- Определяем набор источников (опрос, анкетирование или использование данных), которые представляют информацию для определения показателей.

При формировании рейтингов необходимо учитывать особенности и различия объектов. Например, в ходе оценки классов коллективов необходимо учитывать социальный состав классов, состояние здоровья учащихся, их интеллектуальный уровень и др. В этом случае целесообразно выстраивать рейтинг по кластерам-группам.

В процессе использования результатов рейтингования, работая с «верхней» частью рейтинга, мы определяем «лидеров» для: поощрения

пропаганды успешного опыта, информирования родителей, создания позитивного имиджа. Работая с «нижней» частью рейтинга - определяем «неуспешных» для: оказания целевой помощи, наложения санкций, стимулирования улучшения работы, информирования родителей. Таким образом, проводя рейтинги мы инициируем работу коллектива в нужном направлении, добиваясь повышения тех аспектов качества образования, которые актуальны на данный момент.

### **3. Программно-целевой метод управления как средство роста уровня качества образования.**

Использование программно-целевого метода управления так же является действенным средством повышения уровня качества образования. В практике российского образования он реализуется в **программах развития**. Программа - это нормативная модель совместной работы группы людей по достижению определенной цели, рабочий документ для организации текущей и перспективной деятельности образовательной организации. В конечном итоге программа есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты. Написание программы не регламентируется никакими нормативно-правовыми актами, поэтому образовательные учреждения самостоятельно определяют структуру данного документа, закладывая в него те содержательные единицы, которые необходимы в контексте заявленных задач и направлений деятельности. Ориентиром может служить Концепция реформирования бюджетного процесса в Российской Федерации, утвержденная Постановлением Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249, где определены общие требования к программам:

- четкая формулировка цели программы, соответствующей приоритетам государственной политики, полномочиям и сферам ответственности;
- описание поддающихся количественной оценке ожидаемых результатов реализации программы;
- наличие системы показателей для измерения результатов реализации программы и целевых значений каждого из таких показателей;
- обоснование потребностей в ресурсах для достижения цели и результатов программы, оценки внешних условий и рисков реализации программы;
- определение системы управления реализацией программы, разграничения полномочий и ответственности.

Традиции программно-целевого управления и опыт разработки и реализации программ в российских образовательных организациях говорят в пользу такой структуры программы как документа, в которой представлены:

- Состояние и основные проблемы развития образовательной организации
- Цели, задачи, сроки, этапы реализации программы
- Система мероприятий по реализации основных направлений программы
- Механизмы реализации программы
- Оценка социально-экономической эффективности реализации программы

Первый этап формирования программы - постановка целей. Цель – это желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени. Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы. Важно, чтобы цель была чётко сформулирована, понятна всем участникам программы. В теории управления выделяют следующие требования к цели:

- Конкретность и измеримость. Цель должна быть сформулирована не только качественно, но и по возможности количественно. Кроме того, для диагностики результативности работы необходимо иметь инструментарий оценки степени достижения цели.

- Определенность цели по времени ее реализации. Цели формулируются на определенный обозримый промежуток времени.

- Достижимость. Цель должна быть определена с учетом реальных возможностей ее реализации.

- Непротиворечивость и согласованность с другими целями образовательной организации. Все цели должны быть согласованы как по вертикали (цели, выстроенные в иерархической зависимости), так и по горизонтали (равнозначные по характеру цели). Достижение целей должно быть обеспечено ресурсами.

- Гибкость. В условиях быстро меняющегося мира, когда изменения во внешней среде протекают настолько стремительно, что их невозможно во время спрогнозировать, цели образовательной организации должны постоянно корректироваться с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Цель сама по себе никогда не может быть достигнута, поэтому ее следует представлять в виде системы задач, которые выступают своего рода средствами для её достижения. Задачи выводятся из целей, являются их конкретизацией и детализацией, подчинены им. Они как бы устанавливают вехи на пути достижения целей. Для этого необходимо расчленить цель на задачи, задачи на направления деятельности по решению задач, т.е. построить «дерево целей». Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз даёт представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период.

Деление цели на задачи, направления деятельности, – неизбежный процесс, делается это для того, чтобы выделить более простые и доступные для выполнения операции, создать последовательность выполнения операций с учётом их связи, сложности и времени выполнения, смоделировать весь объём работы и рассчитать свои силы.

Сформулировав «дерево целей», можно приступить к созданию плана действий, общая структура которого представляется, как правило, в форме таблицы.

Цель	Задачи	Направления деятельности	Мероприятия	Сроки	Ответственные
1.	1.	1.	1		
			2		

			3		
		2.	1		
			2		
			3		
	2.	1.	1		
			2		
			3		
		2.	1		
			2		
			3		

Важно отметить, что в плане действий отражаются цели — соответствующие им задачи — соответствующие задачам направления деятельности и к направлениям деятельности разрабатывается система мероприятий. План действий – это главная часть программы, поскольку ради неё необходимы были все предшествующие части. План представляет собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. План – это пошаговое определение того, как мы собираемся достигать цели.

Критерием успешности реализации программы является её результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы, так как цель программы и её результат взаимосвязаны. Формулируя цель нужно сразу определить возможные результаты. Причём, чем конкретнее результаты (точнее сформулированные), тем понятнее становится цель программы и тем легче она будет реализовываться. Необходимо понять, в чём конкретно они будут измеряться: где их будет видно, насколько они изменят ситуацию в образовательной организации. Основные требования к системе результатов реализации программы:

- ожидаемые результаты должны быть представлены по всем выделенным направлениям деятельности или поставленным задачам
- ожидаемые результаты должны раскрываться в критериях, конкретизируемых показателями, которые содержат описание индикаторов, позволяющих оценить меру их реального достижения
- необходимо определить порядок внутреннего мониторинга результатов реализации Программы

Результаты задают лишь общее направление оценки (например, достижение целей, удовлетворение групп потребителей, приобретение и развитие ресурсов и т.д.) поэтому их требуется конкретизировать через критерии, которые раскрываются показателями. Показатели бывают количественными (статистика, частота, коэффициенты и т. д.) и качественными (изменения в подходах, поведении, навыках, представлениях, свойствах, уровне

понимания и т. д.). Показатели, в свою очередь, конкретизируются через индикаторы, которым присваиваются целевые значения (как правило, в динамике).

Данная часть программы представляется, как правило, в форме таблицы.

Стратегическая цель/задача/направление деятельности	Критерии	Показатели	Индикаторы (целевые значения)	
			2019/2020 уч. г.	2025/2026 уч. г.

Например, результат «Упрочение позиции школы в образовательном пространстве муниципалитета, повышение конкурентноспособности» может конкретизироваться в критериях:

повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА

рост внеучебных достижений обучающихся

В свою очередь, критерий «Повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА» может раскрываться показателями:

Доля учащихся, получивших высший тестовый балл единого государственного экзамена, средний тестовый балл единого государственного экзамена по большинству общеобразовательных предметов и т.д.

Критерий «Рост внеучебных достижений обучающихся» может раскрываться показателями: доля обучающихся, участников различного уровня олимпиад, конкурсов, соревнований, доля обучающихся, победителей, призеров различного уровня олимпиад, конкурсов, соревнований и т. д.

Например, результат «Достижение нового, востребованного временем качества образования» может конкретизироваться в критериях:

повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА

рост внеучебных достижений обучающихся

рост показателей уровня воспитанности и образованности выпускников школы, их социальной активности

В свою очередь, критерий «Повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА» может раскрываться показателями:

Доля отличников, участников олимпиад, рост среднего тестового балла единого государственного экзамена по большинству общеобразовательных предметов и т. д.

#### **4. Управленческий проект — современная технология управления качеством**

Наиболее современной технологией управления качеством является **проектная деятельность** - ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств, ресурсов и специфической организацией. Ориентирами при формировании и реализации проектов могут

служить Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 30.07.2019) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") и ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Исходя из содержания вышеуказанных нормативных правовых актов, научно-педагогической литературы управленческий проект в образовании может включать:

- «Обоснование актуальности». Оно вытекает из анализа противоречий между желаемыми и имеющимися результатами или теми характеристиками личности, которые не удовлетворяют учителей, родителей, самих школьников. В данном разделе рекомендуется проанализировать, велась ли работа в ОО по данному направлению ранее и чем вызвана необходимость разработки данной сферы, указать проблемы, решение которых станет возможным при условии успешной реализации проектной разработки.

- «Инновационная идея, уникальность». Взаимосвязь целей, содержания, методов, форм проекта должна работать на развитие образовательной организации, которое возможно только при введении изменений (новшеств). При этом каждая инновационная идея должна быть обоснована научными концепциями, теоретическими положениями. Иными словами, речь идет не о научной актуальности и научной новизне, а о практической актуальности конкретной идеи для данной образовательной организации. Допускается указание актуальных публикаций, которые стали основой для проведения исследования и помогли определить уровень актуальности проекта. Важно помнить о необходимости диалектической взаимосвязи норм, правил, стандартов (без которых не может функционировать образовательная организация) и новшеств, которые создают новые нормы, стандарты, традиции (без которых невозможно развитие образовательной организации).

- «Цель и (или) целевой показатель проекта» - количественно измеримый показатель, отражающий социальный, экономический и (или) иной общественно значимый и понятный эффект от реализации проекта. При этом значения целевых показателей детализируются по годам (этапам) реализации проекта. Могут определяться дополнительные показатели проекта - показатели, определенные, как правило, в паспорте проекта, отражающие количественное измерение цели проекта.

- «Задачи проекта» - способы достижения цели и (или) целевого показателя проекта.

- «Детализация задач до результатов проекта» - количественно измеримые итоги деятельности по выполнению задач проекта и обеспечению их выполнения, сформулированные в виде завершеного действия по созданию (строительству, приобретению, оснащению, реконструкции и т.п.) определенного количества материальных и нематериальных объектов, оказанию определенного объема услуг. Цель, задачи должны быть сформулированы настолько конкретно, чтобы их достижение можно было определить (измерить количественно), чтобы понятны

были все необходимые критерии (показатели, характеристики, признаки), по которым определяется соответствие цели и результата.

- «Рабочий (календарный) план проекта или расписание проекта», который состоит из мероприятий проекта - действий, совершаемых в рамках реализации проекта, совокупность выполнения которых приводит к достижению результата проекта. В рабочем плане могут определяться контрольные точки проекта - события, отражающее факт завершения ряда мероприятий проекта по достижению результата (промежуточного результата) проекта. В данном и трех предыдущих разделах проекта определяются должностные лица, несущие персональную ответственность за достижение целей, целевых и дополнительных показателей, решение задач, достижение результатов.

В проекте должны быть четко показаны механизмы обратной связи на каждом этапе реализации проекта, определены и документированы роли участников проекта, их функции и полномочия. Контроль, мониторинг порядка выполнения и результатов проекта может быть возложен на заказчика, автора или заинтересованных сторон проекта, должностных лиц, представителей органов государственно-общественного управления образовательной организацией. Важно, что бы диагностические мероприятия были нацелены на выявление уровня и практического значения достижений в соответствии с определенными критериями и методами, допущениями и исключениями, касающимися хода реализации и результатов проекта.

## **5. Технология СМК.**

Единственной сертифицируемой государством (ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования" (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст) технологией управления качеством является СМК (**Система менеджмента качества**). Ее формирование начинается с составления Политики в области качества, которая должна содержать цель для достижения которой создается СМК, пути ее достижения и обязательства высшего руководства по достижению поставленной цели.

Второй этап - постановка целей в области качества. Цель - результат, который должен быть достигнут. Цели могут быть стратегическими, тактическими или оперативными, т.е. устанавливаются относительно подразделений и уровней управления организации и обязательно являются измеримыми. Цели в области качества представляют собой иерархическую структуру. На верхнем уровне находятся цели, относящиеся ко всей организации. Далее эти цели раскладываются до уровня отдельных подразделений (организационных единиц). В некоторых организациях цели в области качества детализируют до уровня отдельных сотрудников, при этом необходимо помнить, что для получения достоверной информации о достижении этих целей необходима разработка соответствующих механизмов.

Третий этап. Цель достигается в результате ряда действий (процессов), которые определяются в Политике в области качества как пути достижения цели. Качество каждого из этих процессов оказывает влияние на качество результата. В данном случае применяется принцип отражения, который

заключается в переносе (отражении) качества процесса на качество результата. Таким образом, воздействовать на качество конечного результата можно методом воздействия на формирующие его процессы. Внутри процессов возможно выделение подпроцессов (отдельных, достаточно автономных частей процессов, которые могут быть четко идентифицированы), т.е. декомпозиция процессов на отдельные элементы. Стандарт ISO 9001 определяет следующие виды процессов, относящихся к СМК:

- основные процессы (бизнес-процессы, производственные процессы, процессы жизненного цикла, базовые процессы, главные процессы) — процессы деятельности организации, добавляющие ценность услуге;
- вспомогательные процессы (обеспечивающие, поддерживающие) — процессы, необходимые для выполнения основных процессов, но приводящие к увеличению стоимости услуги;
- процессы управления (менеджмента, организационно-управленческие, управленческой деятельности руководства) по данной классификации являются вспомогательными, приводящими к дополнительным издержкам.

Первоначально устанавливается цепочка основных процессов и их подпроцессов. Далее определяются вспомогательные процессы и процессы менеджмента. Требования к процессам с позиций менеджмента качества регламентируются в разделах 4–8 стандарта ISO 9001:2005:

- владелец процесса (должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за ход, результаты и эффективность процесса);
- участники процесса (лица, принимающие участие в выполнении процесса);
- показатели результативности процесса - параметры выполнения которых гарантирует достижение заданных целей. Контролируя показатели результативности, владелец процесса может установить, насколько эффективно выполняется процесс и приведет ли он к запланированным результатам. Это позволяет своевременно вносить коррективы в процесс;
- порядок выполнения процесса. Если нарушить алгоритм выполнения работ желаемого результата не получить. Поэтому необходимо составление документов необходимых для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими, описывающих последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей, порядок принятия решений по улучшениям (должностные инструкции, положения о производственных и функциональных подразделениях, регламенты и др.);
- механизмы обратной связи - мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов с учетом мотивационной составляющей: мониторинг, измерение, анализ контроль процессов и др.