

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Учитывая, что модернизация российского образования определяет главной задачей российской образовательной политики обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства, руководство МАОУ лицея №14 «Экономический» приняло Политику в области качества. Настоящая Политика включает следующие положения.

Главная цель деятельности лицея в области качества:

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

— создание необходимых условий для внедрения и эффективного использования новых образовательных технологий, развития и формирования привлекательного имиджа лицея.

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

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

— обеспечение высокой квалификации и мотивации педагогического и вспомогательного персонала лицея посредством создания и реализации системы персональной оценки труда каждого работающего;

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

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

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

— создание системы постоянного профессионального обучения в области менеджмента качества для всех сотрудников лицея;

— совершенствование системы управления лицея на основе современных методов менеджмента организации;

— совершенствование системы материального и финансового обеспечения, а также социальной защищенности обучающихся и сотрудников лицея.

Выражая свою приверженность принципам менеджмента качества, положенным в основу серии стандартов ISO 9000-2000, администрация

лицея осознает, что реализация перечисленных выше задач обеспечения качества требует создания и развития системы менеджмента качества лицея, соответствующей требованиям стандарта ISO 9001-2000. Разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества признается первоочередной задачей лицея на ближайший период времени, что обеспечит повышение конкурентоспособности и устойчивости лицея на рынке образовательных услуг, увеличение финансовых показателей и, следовательно, удовлетворенность и уверенность работников лицея и заинтересованных сторон.

Администрация лицея обеспечивает доведение, понимание и эффективную реализацию всем персоналом лицея политики в области качества.

Политика реализуется на всех уровнях управления и может подвергаться анализу и пересмотру в случае необходимости. При этом каждый сотрудник лицея несет персональную ответственность в пределах своей компетенции за качество своей работы.

Миссия лицея: обеспечить общую культуру и высокую компетентность выпускника лицея за счет эффективной организации и высокого качества образовательного процесса.

Политика качества и миссия доступны всем сотрудникам и обучающимся лицея. Политика качества и миссия доведены до каждого сотрудника и приняты всеми сотрудниками лицея.

Стратегические цели:

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

— обеспечить высокий профессиональный уровень всех категорий работников лицея;

— обеспечить внедрение передовых технологий образовательного процесса;

— повысить рейтинг и престиж лицея за счет улучшения качества подготовки выпускников и расширения сферы взаимодействия с внешней средой.

В соответствии с изложенными в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2001 принципами менеджмента качества, лицей опирается на следующие принципы, которые являются основой для построения и совершенствования системы менеджмента качества:

— принцип ориентации на потребителя;

— принцип лидерства руководства;

— принцип вовлечения сотрудников;

— принцип процессного подхода;

— принцип системного подхода к менеджменту;

- принцип постоянного улучшения;
- принцип принятия решений, основанных на фактах;
- принцип взаимовыгодных отношений с партнёрами.

На этих восьми принципах основана философия современного менеджмента качества. В своей работе лицей постоянно ориентируется на них.

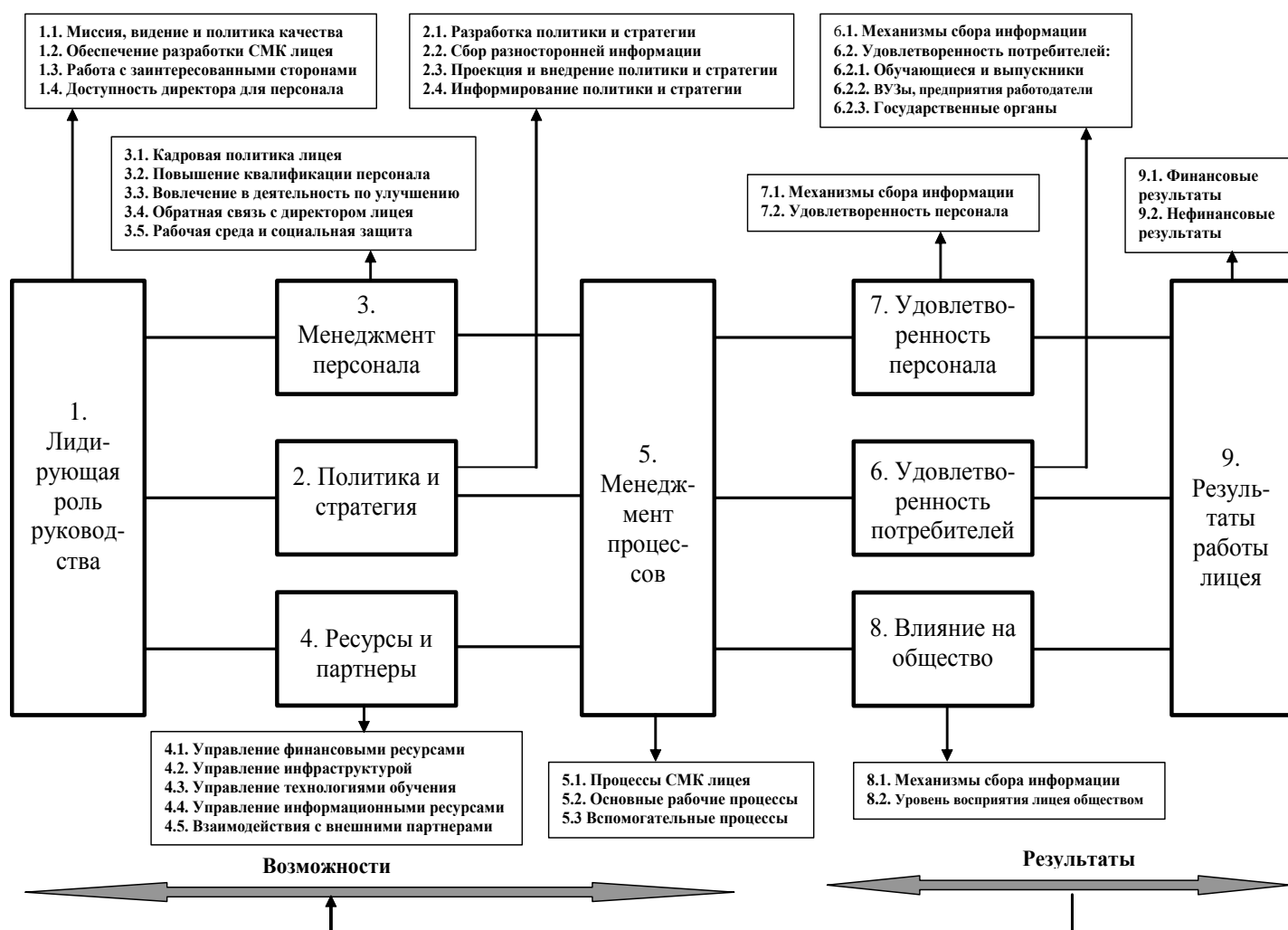
Реализация принципов качества в лицее

Принципы менеджмента качества	Описание принципа	Реализация принципа в лицее
Ориентация на потребителя	Деятельность учреждения ориентирована на удовлетворение интересов и запросов потребителей: личности, общества, государства. Потребители заинтересованы в высоком качестве образования.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работа с поступающими в лицей: проведение дня открытых дверей. 2. Работа с родителями учащихся: встречи с родителями по вопросам обучения в лицее, информирование родителей об успехах их детей. 3. Работа с обучающимися: обеспечение практико-ориентированного обучения, организация ученического самоуправления, вовлечение обучающихся в научно-исследовательскую работу, формирование личностно-профессиональных позиций обучающихся. 4. Формирование образовательных программ с учетом запросов потребителей.
Лидерство	Руководитель обеспечивает создание творческой внутренней среды, вовлекает сотрудников в процесс повышения качества образования.	<p>Директор возглавляет работу рабочей группы по разработке системы менеджмента качества лицея.</p> <p>Рабочая группа формулирует цели задачи и содержание деятельности коллектива сотрудников и всех подразделений по внедрению системы менеджмента качества.</p> <p>Заместители директора обеспечивают решение задач, связанных с повышением квалификации педагогических работников, организацию научно-практических исследований учителей.</p>
Процессный подход	Процессный подход – это совокупность и непрерывная последовательность целенаправленных действий управленческого аппарата на систему для достижения желаемого результата – качества образования. Процессный подход – это последовательная смена состояния системы в ее движении к качественному результату.	<p>Внедрение системы менеджмента качества осуществляется с соблюдением определенной последовательности в действиях на всех уровнях управления. На пути к осуществлению качественного образования коллектив сотрудников лицея прошел через следующие стадии:</p> <ul style="list-style-type: none"> — осознание необходимости системного анализа деятельности коллектива и его результатов; — изучение опыта работы других учебных заведений по внедрению системы менеджмента качества; — разработка структуры системы менеджмента качества лицея — определение целей, задач, содержания и их согласованности на всех уровнях; — распределение сфер деятельности и ответственности между уровнями управления и сотрудниками по обеспечению качества образования, удовлетворяющего потребителей; — контроль и корректирование деятельности сотрудников коллектива.

Системный подход к менеджменту качества	Системный подход в управлении – это рассмотрение проблемы в целом, выделение, определение главных факторов, влияющий на проблему качества; установление степени влияния этих факторов на качество и друг на друга; принятие решений с учетом этих влияний и взаимовлияний.	<p>При системном подходе лицей рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов и процессов в них, которые ориентированы на достижение качественного образования в условиях меняющейся среды.</p> <p>Структура управления, внедряемая в лицее, призвана обеспечить четкую взаимосвязь между всеми подразделениями лицея. Это позволит решать проблему качества образования на всех уровнях. Управленческие решения, принимаемые на уровне администрации лицея, должны учитывать все изменения в структурных подразделениях и способствовать повышению качества их работы.</p> <p>Регулярное осуществление системного анализа результатов деятельности лицей позволит выделять проблемы результата, процесса и условий.</p>
Постоянное улучшение качества образования	Качество образования – это соответствие совокупности характеристик параметров полученного человеком образования установленным и предполагаемым требованиям заказчиков и потенциальных потребителей.	<p>Меняющиеся потребности требуют постоянного изменения содержания образования и повышения его качества.</p> <p>Системный анализ позволяет выделить проблемы результата, процесса и условий.</p> <p>Проблема результата: качество получаемого лицейством образования не удовлетворяет заказчиков и потребителей.</p> <p>Проблема процесса: организация образовательного процесса не обеспечивает достижения соответствующего качества образования.</p> <p>Проблема условий: существующие условия не позволяют преподавателям более эффективно организовывать процесс передачи и усвоения знаний, умений и навыков учащихся.</p> <p>Постоянное решение обозначенных проблем позволит повысить качество образования.</p>
Принятие решений, основанных на информации	Решение – это процесс нахождения связи между существующим и желательным состоянием системы.	<p>Выработка и принятие решений – это деятельность субъекта управления, направленная на поиск способов достижения стоящих перед системой целей.</p> <p>Для принятия решений по повышению качества образования собирается и анализируется информация о всех сторонах деятельности лицея и их соответствия стандартам качества (ИСО Р ГОСТ-9000).</p>
Принцип распределения ответственности	Принцип распределения ответственности вытекает из принципа единоначалия в менеджменте. Ответственность представляет собой обязательство работника выполнять порученные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.	<p>Руководитель ответственен за разработку, внедрение системы менеджмента качества, за осуществление контроля деятельности подразделений лицея, разработку функциональных обязанностей всех руководителей подразделения.</p> <p>Заместители директора ответственны за повышение качества образования, разработку программ по всем учебным дисциплинам, рост профессионального мастерства сотрудников, их участие в научно-практической работе, за выполнение работниками правил внутреннего распорядка и обучающимися – правил для обучающихся, за ведение учетной документации и за осуществление связи с родителями.</p> <p>Педагоги лицея ответственны за качество образовательных услуг, рост своего профессионального мастерства, организацию научно-исследовательской работы обучающихся.</p> <p>Ответственность распределяется в соответствии с документацией лицея.</p>

Модель совершенствования систем качества образовательных учреждений служащая ориентиром для организации и анализа лицея системы обеспечения качества подготовки выпускников.

Модель системы менеджмента качества лица



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

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

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

Для руководителей всех уровней управления лица реализация этого условия предполагает:

- умение прогнозировать ситуации и осуществлять руководство, принимая во внимание накопленный опыт;

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

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

Со стороны сотрудников ожидается:

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

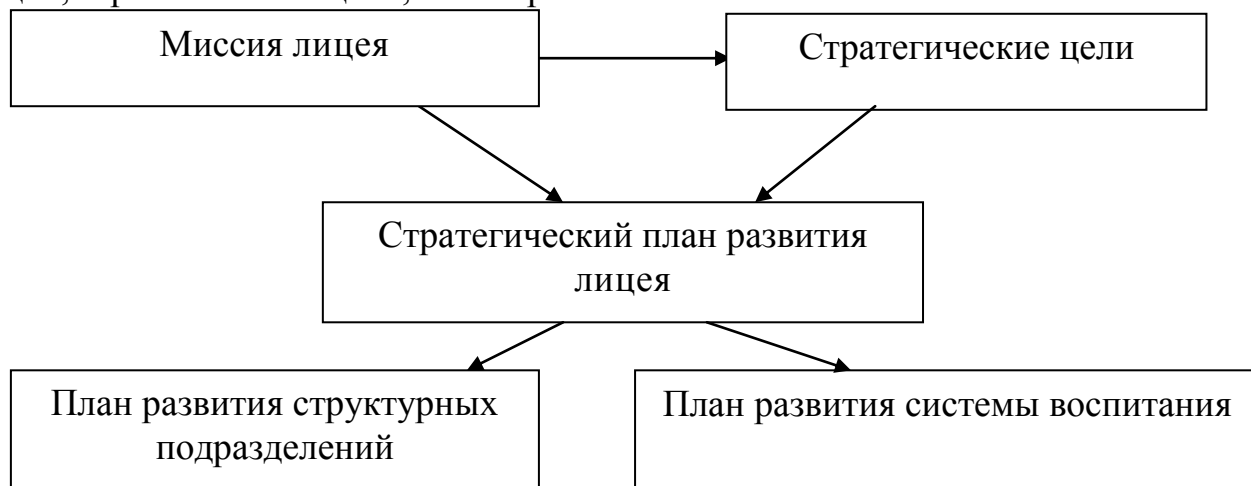
— энтузиазм в работе и гордость за принадлежность к своему учреждению.

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

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

Демократический стиль управления в лицее проявляется, прежде всего, в гласной отчетности, коллегиальном принятии решений.

Структура плана развития лицея включает в себя взаимосвязи миссии лицея, стратегические цели, планы развития системы воспитания.



Для реализации основных положений политики качества в лицее создана рабочая группа по разработке и документированию системы качества образовательной деятельности.

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

- директор лицея – руководитель Службы качества;
- заместитель директора лицея по УВР;
- заместитель директора лицея по ВР;
- педагог-психолог;
- руководители предметных кафедр

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

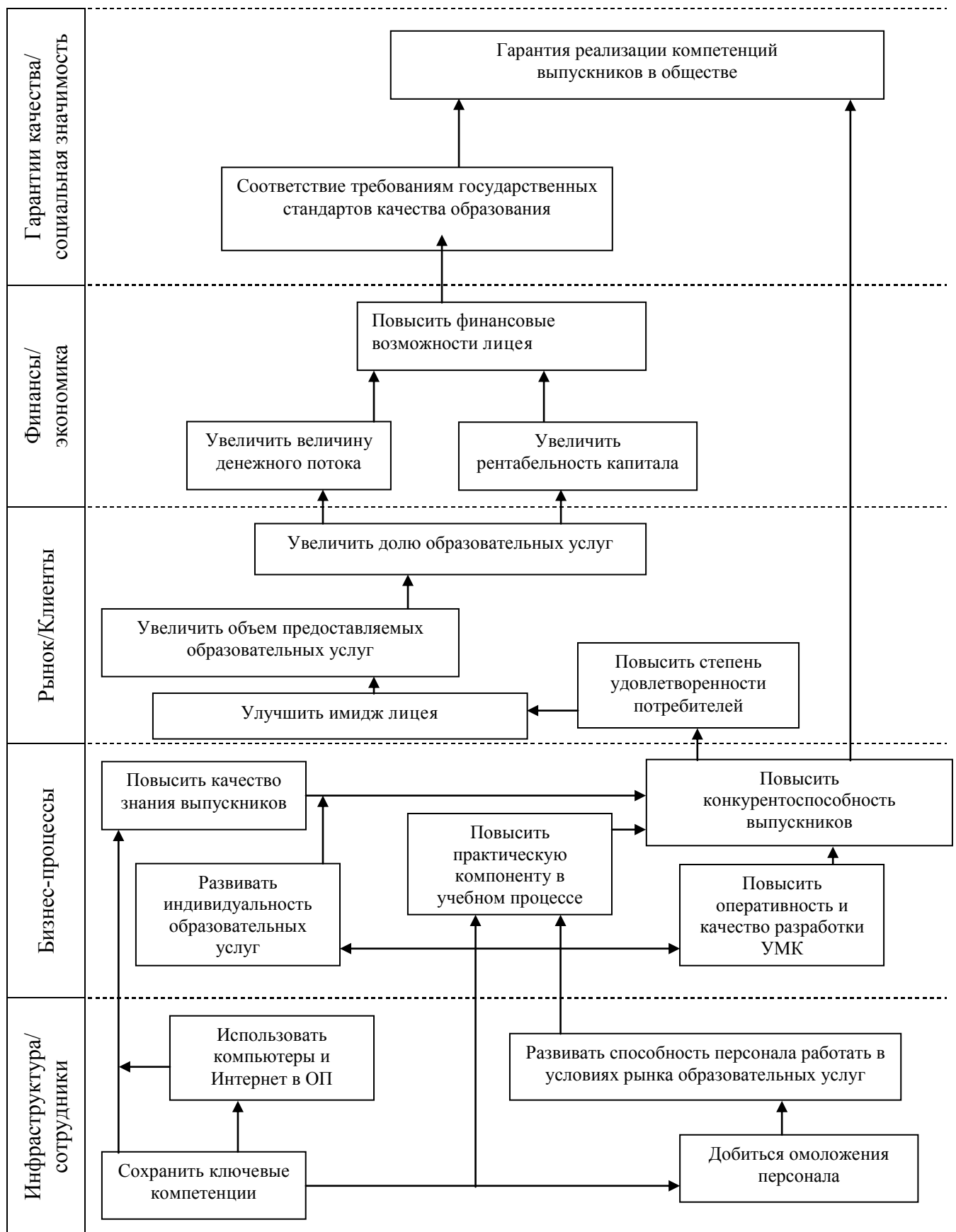
Директором лицея перед рабочей группой были поставлены следующие основные задачи:

- разработка концепции системы качества лицея;
- документирование процессов образовательной деятельности;
- разработка предложений (проектов документов), для обеспечения деятельности системы качества лицея.

Директором лицея утверждена организационная структура системы качества лицея.



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



Технология достижения качества образования. Причинно-следственная цепочка стратегических целей лица – стратегическая карта лица.

Для организации мониторинга качества образования в лицее определены индикаторы, управленческие механизмы и модели мониторинга.

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

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

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

В мониторинге используется два управленческих механизма:

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

В практической реализации мониторинга качества в лицее используются три модели мониторинга:

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



Ситуационная модель предназначена для наблюдения за образовательной ситуацией, складывающейся в школе при внесении тех или

иных изменений. Такими изменениями могут быть новации, структурные и статусные перестройки и др. Данная модель отличается от других относительной краткосрочностью этапов наблюдения, и возможностью гибкого изменения методов и инструментария мониторинга в зависимости от возникновения новой образовательной ситуации, которую необходимо исследовать.

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

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

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

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

Показателями экспертного мониторинга могут служить уровни сформированности и качество деятельности различных элементов организации: организационных структур, организационной культуры, информационных и коммуникативных структур, управляющей системы, основные результаты деятельности лица. Управленческие механизмы экспертного мониторинга нуждаются в первоначальном определении всей управленческой командой жизненно важных для организации индикаторов мониторинга, формировании критериев и показателей экспертизы. Информация экспертного мониторинга в управлении предназначена для

определения тенденций развития, разработки соответствующих программных документов. По месту применения мониторинг лучше всего проводить в ходе анализа итогов учебного года.

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

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

— неблагоприятная ситуация – негативные тенденции только начинают проявляться;

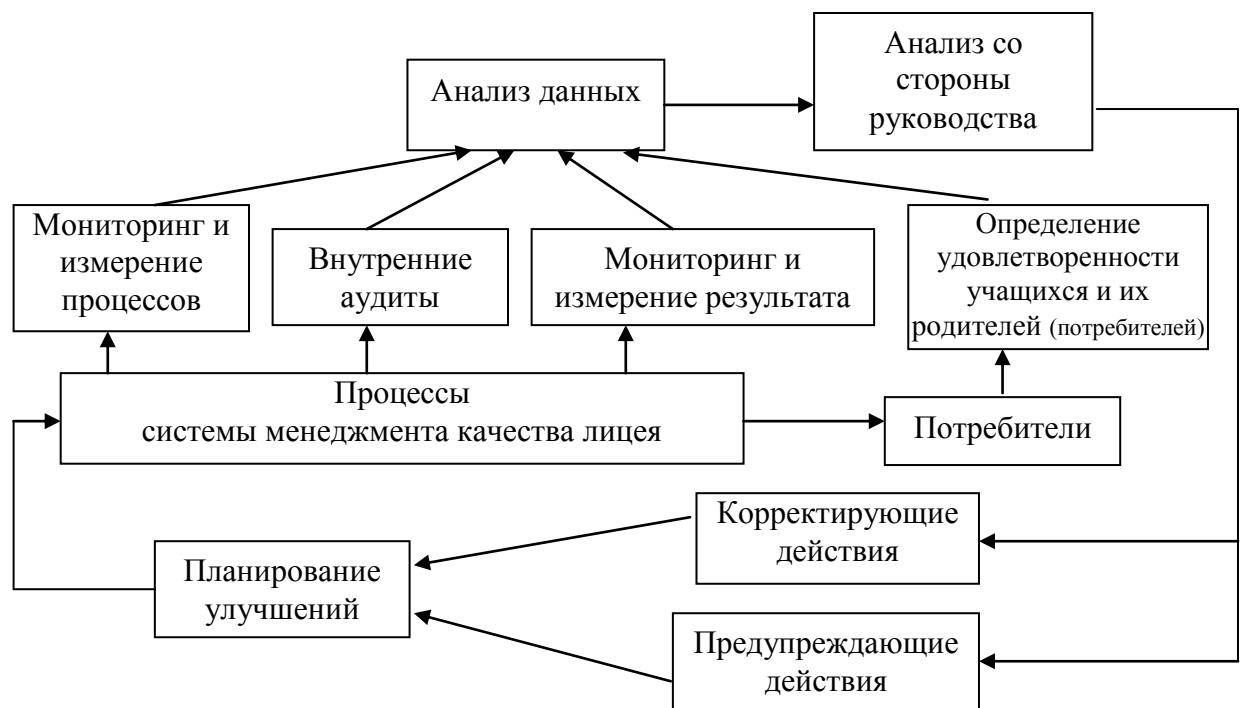
— критическая ситуация – негативные тенденции проявляются довольно сильно, может начаться разрушение сложившейся образовательной системы;

— недопустимая ситуация – кризис образовательной системы и системы управления, требующий срочной антикризисной программы.

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

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

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



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

Планирование качества в лице тесно связано с разработкой и управлением достижения целей. Планирование предполагает: обоснованный выбор целей, определение Политики, разработку мер и мероприятий (образа действий), методы достижения целей, обеспечения основы для принятия последующих долгосрочных решений. При том, что планирование – это начальный этап управления, однако, оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций. Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана.

В соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9000-2001, планирование качества – это часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества. Разработка планов качества может быть частью планирования качества.

Целевые программы качества являются одной из форм долгосрочного планирования качества. Результатами планирования на долгосрочный период в лице является стратегия развития лица и программа дальнейшего развития (на период 2008–2012 гг.) Для их разработки проводится анализ макро- и микроокружения лица, выделяются основные угрозы и возможности, а также анализируются различные сферы деятельности и определяются его слабые и сильные стороны (SWOT-анализ – анализ угроз и возможностей).

Окружение деятельности лица подразделяется на микро- и макроокружение. Анализ макроокружения школы проводится по факторам:

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

Для выделения сильных и слабых сторон лица анализируются различные сферы его деятельности:

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

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

В стратегии развития лица отражается:

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

На основании стратегии разработана образовательная программа (на период 2006 – 2011 гг.).

Результатами планирования на календарный год являются планы структурных подразделений лица, разрабатываемые на основании стратегии развития и программы дальнейшего развития лица.

Ответственность за планирование и анализ реализации планов возложено на руководство лица.

При организации системы менеджмента качества руководство лица учитывает четыре фактора:

1. Открытость информации об успешности, деловых планах, перспективах и проблемах лица с целью получения обратной связи с сотрудниками.

2. Необходимость создания условий работникам лица для повышения мастерства и развития навыков эффективной коммуникации, группового принятия решений, построения команд, лидерства, поскольку, без

соответствующих навыков человек не может участвовать в функционировании организации и влиять на ее деятельность.

3. Вознаграждение за вклад в успехи лица .

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

Эффективное вовлечение работников в деятельность лица требует одновременного использования всех четырех факторов.

Таким образом, создание и развитие системы менеджмента качества МАОУ лицея №14 «Экономический» в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001-2000, обеспечит реализацию стратегических целей развития учреждения в муниципальном и региональном образовательном пространстве.