

## **Самооценка общеобразовательного учреждения по критериям модели Total Quality Management как новый ресурс управления**

В последнее десятилетие руководители российских школ, как создавших сильные академические традиции еще с советских времен, так и начавшие динамично развиваться только в 1990-х годах, все чаще стали искать новые ресурсы для поддержки процессов развития. Часто поиск ресурсов для развития не ограничивался финансовой составляющей - шел поиск новых идей, систем и моделей управления; в этом поиске руководители школ стали обращаться к международному опыту. В настоящей статье делается попытка сделать обзор и краткий анализ имеющегося опыта деятельности общеобразовательных учреждений по изучению одной из таких моделей - Total Quality Management (Всеобщее управление качеством), относительно новой для России.

Одним из ориентиров, который обеспечил внимание руководителей общеобразовательных учреждений к данной модели управления стали ее универсальность и ее нацеленность на достижение нового качества образования с помощью самосовершенствования на основе самооценки работы школы. Особую значимость модели Total Quality Management придает ее ориентация на удовлетворение образовательных запросов потребителей, взаимодействие с которыми рассматривается ныне как приоритетное направление в работе большинства успешных школ.

Качество является важнейшим фактором устойчивого развития национальной экономики, условием ее интеграции в мировое хозяйство. Создание эффективных систем управления качеством, ориентированных на внедрение современных технологий и методов менеджмента, является залогом устойчивого положения любой организации на рынке товаров и услуг. Как свидетельствуют результаты исследований международных экономических институтов, для глобального рынка, интеграция в который является одной из главных задач развития отечественной экономики, в XXI веке приоритетным фактором в конкурентоспособности продукции будет оставаться качество. В этой связи системная работа отечественных предприятий и организаций по повышению качества их товаров и услуг представляется важным как никогда ранее.

Идея качества и управления качеством в системе образования является одной из актуальных на современном этапе развития для российской школы, как социального института, призванного обеспечить в перспективе инновационный прорыв национальной экономики к новым рубежам. Несомненно, положительная составляющая данного подхода заключается в том, что при его реализации сохраняется как преемственность российских традиций образования, так и появляются новые элементы в большей степени отвечающим современным потребностям общества и международным стандартам.

В этом контексте под качеством образования понимается сбалансированное соответствие запросов потребителей (в самом широком смысле – родителей, общества, работодателей, образовательных учреждений более высокого уровня – системы начального, среднего, высшего и профессионального образования, а также государства) в отношении образовательных результатов, педагогических кадров и условий обучения.

Управление качеством в общеобразовательном учреждении затрагивает все составляющие ее структуры: целевую, функциональную, технологическую, организационную, информационную, нормативную и критериальную. В условиях школы управление качеством образования может идти по двум основным направлениям: управление качеством образовательного процесса и управление его развитием. Общая цель управления качеством в школе - достижение более высокого качества

преподавательского состава, учебных планов и программ, качества преподавания, обучающих методик, средств педагогического контроля. Для этого необходимо иметь доступные, надежные и информативные показатели качества. Данные показатели необходимо разрабатывать и внедрять в совокупности с новыми механизмами экспертного оценивания, новой системой мониторинга качества, используя объективные оценочные шкалы и эталоны.

Большинство существующих процедур внешней оценки работы школы, используемых в российской практике управления образованием, построены так, что в ходе них производится проверка и оценка работы школы на соответствие существующим внутриотраслевым требованиям и критериям. Следует отметить, что сами требования часто сформулированы некорректно, а критерии, применяемые в ходе процедур оценки работы школ, часто подвергаются серьезным деформациям под гипертрофированным воздействием субъективного фактора.

Необходимо особо подчеркнуть, что среди процедур внешней оценки работы общеобразовательных учреждений, практически нет таких, которые учитывали бы результаты самооценки школой собственной работы или достижения, которые сама школа определяет для себя как значимые и отличающие ее от других. В условиях Санкт-Петербурга исключением являются процедуры государственной аккредитации образовательных учреждений, которые предусматривают элементы самооценки внутришкольного управления при подготовке к экспертизе и базируются на принципах управления качеством.

В процессе управления качеством образования большую роль играет самооценка. Именно она - наиболее популярный и эффективный метод совершенствования деятельности организаций в разных странах мира и в разных отраслях экономики; она используется на предприятиях и в организациях, производящих как товары, так и услуги. К преимуществам самооценки можно отнести сравнительную простоту, возможность проведения ее в организации без привлечения внешних специалистов, нацеленность на определение новых приоритетов с целью улучшения работы.

Основой самооценки является универсальная модель менеджмента – Total Quality Management (TQM) – эффективная система управления качеством товаров и услуг, представленная сейчас практически во всех странах мира, и способствующая повышению качества работы компаний ее использующих.

*Критерии модели TQM:*



Основные 8 принципов модели TQM интерпретированные для общеобразовательных учреждений можно определить как:

1. Ориентация на потребителя. Школа, являясь зависимой от потребителей, как и любая иная организация, должна выполнять его запросы и стремиться соответствовать их ожиданиям относительно предлагаемых услуг. Запросы и потребности потребителей услуг необходимо изучать и анализировать в режиме мониторинга, а полученная информация о них - распространяться ответственным субъектам внутри организации.

2. Ведущая роль руководства и последовательность целей. Руководство школы развивает ее организационную культуру: вырабатывает и определяет стратегию, устанавливает способы ее практического воплощения, обеспечивает согласованность всех мероприятий, контролирует достижение работниками поставленных целей. Ведущую роль руководства в организации работ следует рассматривать не как директивное транслирование задач, а как умение эффективно организовать деятельность школы, проинформировать о стратегии и политике организации каждого сотрудника и вовлечь его в активную работу.

3. Вовлечение сотрудников. Весь педагогический коллектив школы, каждый на своем месте, участвует в повышении качества. Для эффективной работы по повышению качества, любой сотрудник должен как базовые условия иметь соответствующую квалификацию для выполнения обязанностей и разделять цели школы. При этом все процессы должны быть четко структурированы, а информация о них должна быть доступна сотрудникам и потребителям. Работники школы являются ресурсом, обеспечивающим постоянное улучшение качества ее работы. С целью вовлечения сотрудников в эту работу в школе создаются группы по самооценке и группы по улучшению.

4. Процессное управление. Вся деятельность школы рассматривается как совокупность регламентированных процессов, управляемых уполномоченными лицами, результаты которых периодически оцениваются на основе объявленных критериев. Результаты осуществления процессов рассматриваются как значимые, если они представляет ценность не только для школы или органов управления, но (что более важно) и для потребителей образовательных услуг. Управление процессами осуществляется на основе критериев эффективности (временные и материальные затраты на осуществление процесса, их сопоставление с полученным результатом и другие). Принимаемые управленческие решения, касающиеся организации и изменения процессов обусловлены данными мониторинга, производящегося школой, к числу объектов которого можно отнести – многообразие образовательных результатов учащихся, отзывы потребителей о работе школы, мнения и предложения сотрудников и другие.

5. Системный подход к управлению. Управление системой взаимосвязанных процессов может дать лучший результат: необходимо стремиться к объединению процессов, различные рабочие группы сотрудников школы должны тесно взаимодействовать друг с другом.

6. Постоянное совершенствование и инновации. Изменения школьной практики являются естественным состоянием организации при ее стремлении к достижению нового качества. Основной ресурс повышения качества работы школы - информация (оценки, отзывы, замечания и предложения), полученная от потребителей. Постоянное обучение сотрудников так же является фактором, обеспечивающим улучшение; при этом в школе надо всемерно стимулировать инновации и нестандартное мышление.

7. Отношения с организациями-партнерами. Для повышения качества работы школе необходимо устанавливать взаимовыгодные отношения с партнерами, отбирая их в соответствии с имеющимися целями. При выстраивании партнерских отношений необходимо учитывать и цели организаций-партнеров для повышения эффективности совместной работы.

8. Ответственность перед обществом. Школа неукоснительно следует этическим принципам, определенным ею самой, и стремится выполнить все требования действующего законодательства.

Одним из наиболее эффективных методов внедрения модели TQM в практику управления школой является самооценка, основанная на анкетировании сотрудников и использовании отзывов потребителей.

Самооценка - это оценка всеми участниками образовательного процесса состояния отдельных областей и объектов образовательной системы школы имеющая системный характер и направленная на повышение качества и эффективности деятельности образовательного учреждения.

В качестве целей, которые общеобразовательные учреждения могут определять при проведении самооценки, можно отметить следующие:

- получение информации о состоянии школы;
- разработка системы прогнозируемых изменений в школе, направленных на ее развитие и предупреждение негативных проявлений в ее деятельности.

Среди основных задач, решению которых способствует самооценка выделяются:

- сбор общей информации о состоянии образовательной системы;
- разработка системы изменений в школе, обеспечивающих ее развитие;
- установление соответствия между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения;
- выявление существующих проблем и определение пути их решения;
- изучение динамики изменения объектов оценки (или отсутствие таковой), позволяющее спрогнозировать дальнейшие пути развития школы.

Опыт проведения самооценки общеобразовательных учреждений широко представлен в национальных образовательных системах с 1990-х годов, прежде всего в развитых странах. Причины этого лежат в наборе «эффектов», которые получают общеобразовательные учреждения при систематической работе в данном направлении, к их числу относятся:

- всесторонний и качественный анализ состояния систем и процессов школы с учетом мнения потребителей;
- реальные изменения школьной практики по итогам реализации проектов по улучшению;
- повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг о состоянии школы при использовании достоверной информации, собираемой на систематической основе и учитывающей отзывы самих потребителей;
- формирование информационной основы для прохождения аттестации и самоподготовка школы к проверкам органов управления образованием;
- появление нового свидетельства зрелости управленческой подсистемы школы (делегирование полномочий, кооперация, расширение прогностических возможностей и др.);
- расширенные способы оценки работы персонала и диверсификация системы повышения квалификации работников (внутрифирменное обучение);
- возможность получения внешней экспертной оценки о работе школы на основе межотраслевых требований.

Школьная самооценка рассматривается как один из важнейших инструментов повышения качества образования в большинстве стран. Эта заинтересованность является результатом общей заинтересованности в повышении гарантий качества и эффективности образовательных услуг, и усиливается тем, что при сравнения образовательных систем разных стран друг с другом появляются общие показатели. Для правительств тех стран,

которые включились в исследования OECD и UNESCO, результаты учащихся, показывающие их успехи, как в развитии навыков, так и в получении знаний, имеют большое политическое значение. В этом заключается политический подтекст самооценки, в основе которого лежит три основных «логики».

1. Экономическая логика: стоимость обучения, администрирования, руководства и проведения внешней оценки слишком велика, и может не окупиться.

2. Подотчетная логика: школы отчитываются перед государством, родителями, а взамен получают от них инвестиции и общественное доверие, которое оказывается учителям и школьным руководителям.

3. Логика школьного улучшения: наличие процесса критики, диалога и заботы в школе свидетельствует об ее отличной работе.

Эти моменты не разделимы, но каждый из них может легко стать преобладающим и движущим мотивом. Если один из мотивов начинает преобладать и нарушается их баланс, это, в конечном итоге сказывается на качестве школьного образования. Требования проводить в школах «самоинспектирования» посредством самооценки может иметь некоторые экономические преимущества, но в то же время, способно переключить внимание и усилия работников школы от основной работы с детьми. Как показывает опыт многих стран мира излишнее внимание к правильной отчетности обнаруживает недостаточное профессиональное участие и энергичность учителей. Школьные улучшения, являясь самой важной их трех «логик», невозможны без отчетности и достаточного внимания к стоимости затраченного времени и возможностей.

Во многих странах пытаются согласовать эти три «логики» и уравновесить внешнюю и внутреннюю оценку. Данные исследований опыта самооценки в европейских странах (the Standing International Conference of Central and General Inspectors of Education (SICI)) выявило три следующих типа самооценки:

\* Пропорциональная: При проведении такого типа самооценки инспектора берут за основу данные, полученные школой. Чем лучше школьная самооценка, тем реже проходят инспекции. Такой тип проведения самооценки поддерживают такие государства, как Нидерланды, Шотландия, Португалия, Фландрия, Чешская республика, Ирландия и Англия.

\* Идеальная: При проведении этого типа самооценки инспекция сообщает о качестве проведенной самооценки и указывает, каких улучшений требует школа. Такой тип самооценки характерен для Северной Ирландии, Австрии и Франции.

\* Поддерживающая: В этом случае основной задачей инспекторов является помощь школам в проведении самооценки наиболее эффективным способом. В эту категорию попадает Дания, и некоторые Земли Германии.

Несмотря на то, что страны объединены в группы, процесс самооценки в каждой стране характеризуется отличительными особенностями, такими как вовлечение большого числа людей, поддержка самооценки или оказание давления на нее, гибкость структуры проведения и критериев самооценки, поддержание постоянного диалога с учителями и вовлечение их в работу по развитию структуры самооценки, ее критериев и способов проведения.

В Ирландии процесс оценивания школ сопровождается консультациями. В 1999 году была опубликована книга, описывающая процесс оценивания в 35 школах. В этой книге оценка описывается как «консультативно-эволюционирующая оценка», которая является «эволюционной моделью, служащая трем целям школы: улучшению, развитию и эффективности». Пришлось сильно постараться, чтобы вместить этот процесс в культурный и контекстуальный язык, чтобы вовлечь профсоюзы учителей и ассоциации родителей в изменение существующей модели. Примером этого может служить окончательное соглашение замены центрального индикатора оценки на качество учения и преподавания, вместо преподавания и учения. Этот важный шаг изменил фокус оценки,

вместо работы учителя, на качество обучения учащихся. В мае 2003 программа «Всеобщая школьная оценка (Whole School Evaluation (WSE))» сменилась моделью программы «Посмотри на нашу школу, Помощь школьной самооценке (Looking at Our School, An aid to Self Evaluation in Schools)» моделью, в которой внешняя оценка в основном занимается рассмотрением достижений школы по самооценке. Однако, данная модель имеет два недостатка. Первый, это недостаток участия учащихся и родителей в процессе. Второй, отсутствие поддержки школ на национальном уровне в использовании доказательств достижений, как при формальном, так и сравнительном анализе.

В Англии Office Standards of Education (OFSTED) в последнее время отказался от «улучшения через инспектирование» и ставит на первое место систему прямой подотчетности. Качество работы и определяемые школами программы улучшений в целом соответствует программе улучшений, которая определяется при внешнем инспектировании. Однако имеются факты, когда школы обладая свободой, скрывают свои несоответствующие стандартам действия, понимая, что они могут при необходимости предоставить самоотчет, подкрепляя его собственными доказательствами и пренебрегая точностью. Практика соотнесения двух форм оценивания деятельности школ, выражает новую структуру работы OFSTED и является ответом на имевшуюся критику - инспекции строятся на более гибком и интегрированном подходе.

101 школа из 18 стран Европы принимали участие в программе E.C. Project Evaluating Quality in European Schools (Проект Евросоюза по оценке качества европейских школ). Каждая из этих школ работала с различными формами отчетности. Во всех школах самооценка классифицировалась исходя из сравнений улучшений всех исследуемых школ. Включенные в исследование школы отметили модель Европейского Проекта (the European Project) как на наиболее предпочтительную, обладающую наибольшими возможностями и содержащую наиболее существенные компоненты. 98 из 101 школа попросили включить их в дальнейшие стадии Проекта. Успех модели объясняется семью конструктивными особенностями:

- центральное место в работе проекта занимали главные действующие лица школьного процесса (учителя, учащиеся и родители);
- при оценивании качества школа и ее эффективности основные проблемы определяли учителя и руководящие лица;
- школа сама определяла конструктивных критиков, которые затем оказывали поддержку, определяли проблемы и помогали в их решении;
- диалог, который проходил с рассмотрением различных точек зрения и под давлением вспомогательных доказательств;
- инструментарий учителей;
- простота и доступность построения;
- внимание процессу обучения и поддержка преподавания.

В Квебеке (Канада) группа школ при поддержке Университета МакГилл (McGill University) участвовала в проекте под названием «Школы обращаются к Организаторам» (Schools Speaking to Stakeholders). Это проект преследовал две цели: во-первых, собрать, проанализировать и распространить информацию о каждой школе, участвовавшей в проекте, во-вторых, создать гибкую систему связи, такую, чтобы каждая школа могла сообщать важную информацию о себе основным ее организаторам. На первом этапе данного проекта (18 месяцев), каждая школа заполняла документы, о своей работе, и сообщила результаты применения данного проекта организаторам. Второй этап (2 года) состоял из свободного соединения старых и новых проектов по развитию структуры школьной работы; эти данные вошли в справочник-рекомендации для руководства школ по проведению самооценки. Результатом этого процесса стал «starter kit» - первая попытка обеспечения школ инструментарием проведения самооценки. Самым важным из полученных результатов стал пример того, что школьная команда, при поддержке

средствами и помощи конструктивных критиков, может провести ясную и целевую самооценку школы и в доступной форме сообщить полученные результаты организаторам. Однако такая модель не была распространена, ей не хватало финансирования и поддержки Министерства.

Канадский проект продемонстрировал, что отчетность не является тяжелым грузом для учителей школ, а становясь частью процедур самооценки, становится условием их профессионального развития. Это подтверждено докладом Канадской федерации Учителей (the Canadian Teachers' Federation (CTF)) правительству, в котором подотчетность определяется как ключевой вопрос образовательной политики, и в котором предлагаются некоторые критерии профессиональной модели ответственности:

- профессиональная ответственность включает в себя ответственность за совершенные действия, отчет за эти действия и работа по улучшению;
- ответственность отражает цели национального стандарта образования и учитывает характеристики непосредственно учащихся, специфику школ и потребности общества;
- ответственность разделяют все сотрудники конкретной школы и всей системы образования;
- ответственность фокусируется на поддержке учащихся и совершенствовании системы их обучения.

К выводам федерации учителей отнесены и такие замечания, как значимость владения учителями профессиональными знаниями и умениями на современном уровне для их использования для принятия решений, благоприятных для учеников. Федерация отмечает, что родители учеников имеют право на получение ясной, полной и своевременной информации об успехах их детей, а общество имеет право знать насколько хорошо система справляется с поставленными перед ней задачами.

Как показывает международный опыт, школы должны в большей степени проявлять инициативу, чем подчиняться чужим решениям. В результате складывается такая структура самооценки, при которой существует большая или меньшая возможность выбора, большее или меньшее количество инструкций и направлений. Модели, которые позволяют творчески относиться к самооценке, дают школе возможность выбора и принятия тех методик, которые лучшим образом учитывают специфику школы, уровень ее развития.

Общей для многих систем самооценки является шкала с четырьмя показателями оценки характерных для школы показателей и критериев. Эти показатели определяются из моделей инспектирования, и содержат такие характеристики, как «удовлетворительно» или «хорошо». Другая, менее жесткая форма оценки, представлена в Ирландии, Гонконге, в раннем варианте Шотландской программы «Насколько хороша наша школа?» (How Good is Our School?). В этой модели оценки школьные характеристики оцениваются как сильные (4), скорее сильные, чем слабые (3), скорее слабые, чем сильные (2), слабые (1). Множество самооценочных проектов основано на средних оценках. Сущность средних оценок зависит от того, с какой «позиции» происходит данное оценивание.

Как показали различные самооценочные проекты, именно из-за такого «среднего» оценивания многие проекты были неудачными. Природа «среднего» оценивания во многом зависит от того положения, которое занимает человек, от того, за чем и как долго он наблюдает и от предрассудков эксперта. Оценка урока часто отличается у учащегося, учителя и директора. Несмотря на то, что данные различия очевидны и зафиксированы, оценочная модель, построенная по принципу сверху-вниз, часто не обращает на это достаточного внимания и из-за этого теряет самую суть процесса. Сильной стороной Европейского самооценочного проекта (the European Self-evaluation Project) стало то, что учителя, учащиеся и родители вместе решали, что требуется предпринять. Это можно

было наблюдать при проведении проекта университета МакГилла «Школа говорит с обществом» (McGill's School Speaking to Stakeholders).

Методы, используемые школами для побуждения дискуссии и преодоления критики, не имеют государственных границ. Например, исследование Force field (помехи и катализаторы) и SWOT (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) используются в Нидерландах, в Шотландии и в Гонконге, в котором самооценка начиналась с того, что учителя работая в группах, составляли списки основных сильных сторон работы и областей, которые требуют улучшения. Целью является попытка согласовать всестороннее исследование и стремление к прозрачности. Объединение этих двух факторов ведет к созданию плана развития школы.

Как уже отмечалось, для школ, определивших как приоритет работу в направлении повышения качества образования (образовательных услуг), эффективным инструментом может стать периодическое проведение самооценки работы организации. Для этой цели формируются специальные группы по самооценке из числа сотрудников.

Для проведения самооценки общеобразовательного учреждения из числа сотрудников необходимо сформировать рабочую группу. Члены группы проходят специальное обучение, в процессе которого они знакомятся с современными подходами к управлению качеством (ISO, TQM), документы Европейского Фонда управления качеством, способами оценки качества образования, методикой самооценки работы школы. Данный этап работы очень важен, так как во время обучения происходит согласование позиций участников группы, необходимое для дальнейшей работы. По окончании обучения рабочая группа, учитывая специфику образовательного учреждения, создает опросный лист (лист интервью) и проводит анкетирование (интервью) остальных сотрудников. Для получения разносторонней и достаточной информации о работе школы целесообразно в состав каждого из критериев включить 5-7 вопросов, предлагающих возможность респондентам (интервьюируемым) дать подробные развернутые ответы на них.

Опросный лист (лист интервью) может разрабатываться на основе рекомендации по проведению самооценки организации ВНИИС Росстандарта РФ или на основе форм, созданных российскими школами в рамках пилотных проектов в 2000-х годах. При подготовке анкеты на основе содержания критериев модели TQM можно формулировать вопросы, наиболее отвечающие потребностям школы и ближайшим перспективам ее развития. После окончания работы над анкетой члены рабочей группы определяют группы педагогов, которых им потребуется опросить, и определяют режим индивидуальной работы с ними.

Формирование группы по самооценке является открытой процедурой. Как правило, в рабочую группу, проводящую самооценку, включаются наиболее активные сотрудники школы. Фактором мотивации, побуждающим их к вхождению в группу, может быть научный интерес (получение статистических данных для исследований в области образования), практический интерес (получение нового управленческого опыта), а также личный интерес. Основные принципы комплектования группы – добровольность участия и возможность самовыдвижения. Координацию работы по созданию группы осуществляет администрация школы. Количество участников группы должно определяться в каждом конкретном случае отдельно, но для эффективного обсуждения нецелесообразно создавать большие группы.

Можно выделить несколько желательных условий, предъявляемых к кандидатам в группу по самооценке: авторитет в педагогическом коллективе, развитые коммуникативные и организаторские навыки. Все члены группы должны осознавать, что участвуя в самооценке, они принимают на себя определенные обязательства по



организации анкетирования своих коллег и обработке полученных результатов – желательными являются также квалитетрические навыки.

Члены группы, проводящей самооценку должны быть готовы к работе с большим объемом материала для анализа. Элементарный подсчет говорит, что член группы по самооценки самостоятельно обрабатывает около 40-50 страниц текста (при размере имеющейся у него группы респондентов (интервьюируемых) в 7-9 человек).

Несмотря на тщательность подготовки анкеты или листа интервью, в ходе самооценки у респондентов возникают трудности, что делает необходимым индивидуальную работу членов группы по самооценке с ними. К числу затруднений относятся:

- затруднительность выбора имеющейся информации для их отражения в анкете;
- неясность формулировок вопросов, сформулированных в соответствии с областью оценки, но не точно отражающих специфику образовательной деятельности.

Полученные и проанализированные результаты самооценки общеобразовательного учреждения должны быть публично оглашены - например, на одном из заседаний педагогического совета.

Проведение самооценки основано на таком фундаментальном принципе, как открытость, демократичность, коллегиальность управления, при котором педагоги непосредственно участвуют в выработке и принятии управленческих решений. Самооценка предоставляет педагогам дополнительные возможности по участию в управлении школой, что может позитивно сказаться на мотивации к профессиональной деятельности и повысить уровень их информированности о состоянии образовательного учреждения.

С содержательной точки зрения, проведение цикла самооценки работы образовательного учреждения осуществляется на основе ключевых критериев International Standards Organization (ISO) и Total Quality Management (TQM), как уже отмечалось адаптированных к условиям школы. В ходе самооценки проводятся интервью, анкетирования или иные формы сбора информации от сотрудников о деятельности школы. Формирование анкеты или опросного листа осуществляется таким образом, чтобы при ответах на содержащиеся в них вопросы можно было получить ответы, подтверждающие примерами состояние работы школы, то есть производится сбор конкретных фактов, а не субъективных мнений. Полученные результаты обсуждаются и обобщаются членами группы по самооценке и отражаются в сводном аналитическом отчете, который представляется всем сотрудникам. По итогам цикла самооценки выделяются 2-3 области для улучшений в школе. Для работы в областях улучшений организуется специальными рабочими группами под руководством сотрудников, назначенных администрацией и наделенных необходимыми полномочиями и обеспеченные ресурсной поддержкой. Повторные циклы самооценки проводятся обычно через год; в ходе них работа повторяется в приведенной выше последовательности, особенно внимательно изучаются изменения (новообразования) в выделенных ранее областях для улучшений; по итогам каждого цикла самооценки определяются новые области для улучшения и проводится работа в них.

Поскольку идея самооценки предусматривает регулярное проведение, то в условиях школы эти процедуры могут быть организованы ежегодно. Эта практика имеет ряд позитивных черт:

- вовлечение педагогов в процесс управления школой приобретает системный характер;
- появление нового эффективного инструмента для улучшения работы школы;
- повышение рациональности в использовании ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых, информационных, временных и др.);

- результаты работы групп будут заметны в школе и смогут оказывать стимулирующее воздействие на учителей и членов администрации; и другие.

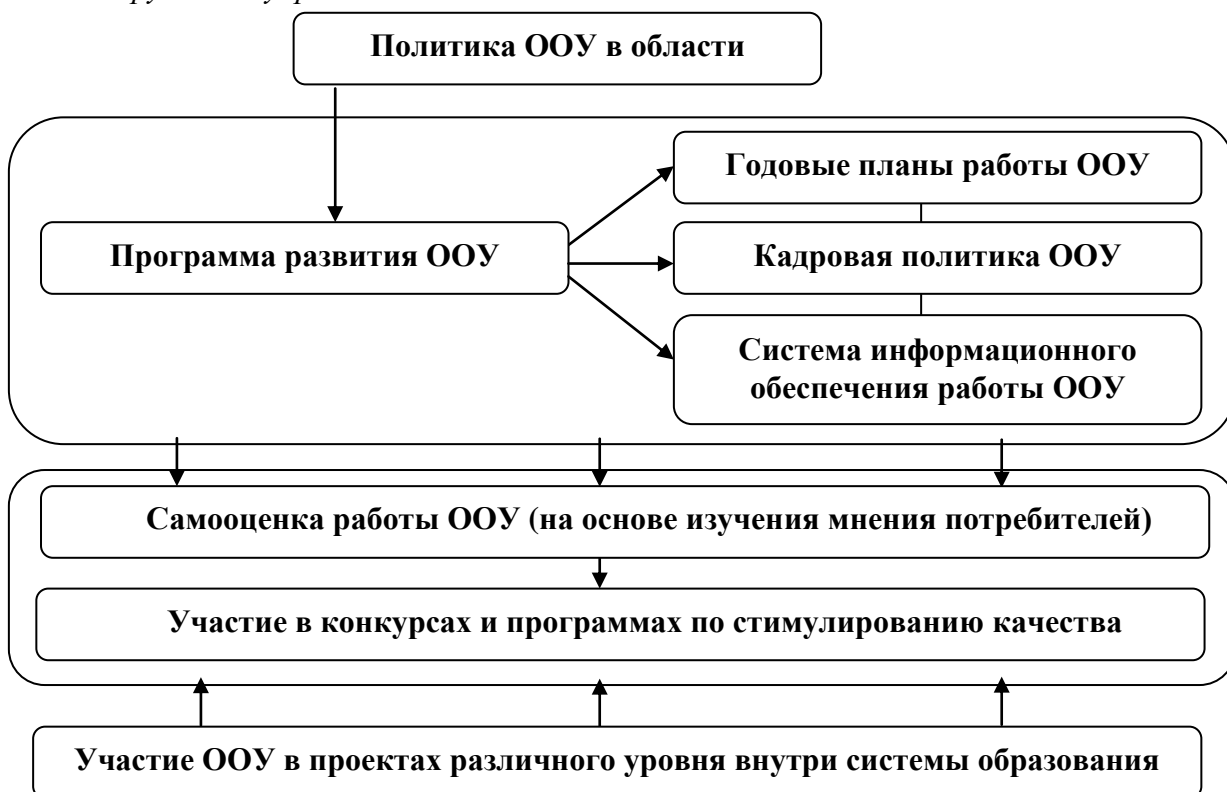
Результаты самооценки школы могут быть использованы при составлении новых программ развития, годовых планов работы, целевых программ или проектов, для подготовки к прохождению процедур государственной аккредитации. Итоги самооценок образовательного учреждения также могут использоваться для формирования и поддержки его имиджа в обществе или укрепления позиций на рынке образовательных услуг.

Для поддержки проводимой в школе работы по повышению качества образовательных услуг представляется возможным организация специальных проектов или включение в программы по сходной тематике. Например, «Разработка индикаторов оценки качества образовательных услуг», «Управление качеством образования на основе внутренних и внешних оценок» и др. Участие в подобных проектах и программах может рассматриваться как инструмент реализации заявленной политики образовательного учреждения.

Логическим продолжением проводимых в школе самооценок может стать не только улучшение образовательной деятельности и повышение удовлетворенности потребителей образовательными услугами, но и возможность участия в конкурсах и смотрах в области качества, получение внешней экспертной оценки о работе школы. Участие в конкурсах в области качества может быть использовано не только с целью внешней оценки, но могут рассматриваться и как средство бенчмаркинга (сравнения результатов работы различных организаций).

Самооценка общеобразовательного учреждения – современный и перспективный инструмент управления качеством образования. Однако, в распоряжении школьного руководства есть и набор традиционных форм управления, которые при придании им соответствующей содержательной составляющей могут придать новый импульс развитию школы и стать полноценными инструментами управления качеством.

*Инструменты управления качеством в школе:*



Организация системной работы по внутришкольному управлению качеством требует наличия определенных предпосылок в работе образовательного учреждения и создания (корректировки) ряда основополагающих документов.

Прежде всего, речь может идти об особой декларации - Политике общеобразовательного учреждения в области качества. Этот документ может быть разработан в школе в соответствии с существующими приоритетами развития и при наличии готовности со стороны администрации и педагогического коллектива стремиться к удовлетворению потребностей потребителей образовательных услуг как приоритетному направлению своей работы. Обычно целями подобного документа определяются стремления:

- повысить удовлетворенность потребителей оказываемыми образовательными услугами,
- придать реализуемым образовательным программам большую социальную ориентацию,
- повысить конкурентоспособности школы на рынке образовательных услуг региона.

Политика в области качества должна определять механизмы (средства), обеспечивающие повышение удовлетворенности потребителей образовательными услугами и рост конкурентоспособности школы. Например:

- создание нормативно-правовых и учебно-методических документов, обеспечивающих индивидуализацию образовательно-воспитательного процесса;
  - проектирование согласованного содержания и организационно-педагогических условий реализации образовательных программ на всех ступенях обучения, с разносторонней оценкой их качества с точки зрения влияния на развитие обучающихся;
  - включение обучающихся и их родителей в управление образовательным процессом на основе вариативных форм согласования позиций всех участников образовательно-воспитательного процесса и расширения общественного характера управления школой;
  - поиск механизмов отслеживания качественных характеристик образовательных услуг по двум группам индикаторов: психолого-педагогические показатели и учебные характеристики; социальные показатели (степень удовлетворенности потребителей услугами, востребованность школы среди населения и др.);
  - отработка системы информационного и ресурсного обеспечения внутришкольной структуры управления качеством;
- и другие.

Обобщая изложенное в статье, можно определить несколько ключевых идей, которые определяют возможности самооценки как нового управленческого ресурса.

Прежде всего, речь идет о том, что самооценку можно рассматривать как основной элемент управления качеством образования. Учитывая при этом, что система менеджмента качества выстраивается в соответствии с принципами и идеями модели TQM, а сама самооценка проводится периодически. Эффективность данного инструмента управления подтверждается многочисленными примерами из опыта системной работы зарубежных школ так и участия российских школ в пилотных проектах 2000-х годов.

Эффекты, достигаемые общеобразовательным учреждением при проведении самооценки, многообразны. Главными среди них являются возможности для получения всесторонней, систематизированной и объективной информации о состоянии школы и разработка на этой основе прогнозируемых изменений управленческой и педагогической практики, направленных на развитие школы и предупреждение негативных проявлений в ее деятельности. Организация системы управления качеством в школе на основе

самооценки позволяет шире использовать в практике внутришкольного управления его универсальные принципы, что может обеспечить новые возможности для поступательного развития общеобразовательного учреждения.

Работа школы по управлению качеством в логике подходов TQM должна основываться на тесном взаимодействии с потребителями образовательных услуг - учащимися, их родителями, организациями-партнерами и органами управления образованием. Именно изучение образовательных запросов различных групп потребителей и стремление к их удовлетворению является условием успешного функционирования и развития любой школы, ставящей целью достижение нового качества своей деятельности и, в свою очередь, может стать критерием, по которому оценивается эффективность ее работы.

#### Литература:

1. Алешин Б.С., Александровская Л.Н., Круглое В.И., Шолом А.М. Философские и социальные аспекты качества. - М.: Логос. 2004
2. Адлер Ю., Полховская Т., Нестеренко П. Управление качеством (Часть 1: Семь простых методов). – М.: РИА Стандарты и качество, 2001
3. Адлер Ю., Щепетова С. Система экономики качества. М.: РИА Стандарты и качество, 2005
4. Гришина И.В., Шевелев А.Н., Волков В.Н. и др. Методические рекомендации по разработке программы развития образовательного учреждения. – СПб.: КАРО, 2006. – 128 стр.
5. Гришина И.В., Волков В.Н., Курцева Е.Г. Самооценка образовательных учреждений. Методическая разработка по материалам международного проекта. / под ред. Т.Ю.Аветовой – СПб.: СЗАМП, 2006. – 72 стр.
6. Гришина И.В., Курцева Е.Г., Волков В.Н. Самооценка деятельности общеобразовательных учреждений (по материалам международного проекта) / Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования №1, 2007
7. Гришина И.В., Волков В.Н. и др. Информационный оклад школы: Методическое пособие для руководителей учреждений общего образования. / под ред. И.В.Гришиной – СПб.: КАРО, 2007. – 304 стр.
8. Деминг Э. Лекция перед японскими менеджерами в 1950 г. // Методы менеджмента качества, 2000, №1
9. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. М.: Виктория плюс, 2002
10. Качество в истории цивилизации. / Под ред. Дж.Джурана.- в 3-х т. М.: РИА Стандарты и качество, 2004
11. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. - М.: ОАО Типография Новости. 2002
12. Некоторые аспекты личностно-ориентированного управления персоналом школы в целях обеспечения качества образовательных услуг. // Образовательные технологии в современной школе (опыт экспериментальной деятельности 619-ой Санкт-Петербургской школы). / Под ред. В.Н.Волкова, Е.С.Заир-Бек. - СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. – С. 59 – 65.
13. Нив Г.В. Пространство доктора Деминга. – В 2-х книгах. Книга 2-я./ Пер.с англ.- М.: РИА Стандарты и качество, 2003
14. Политика образовательного учреждения в области качества. // Управление школой: личность, идеи, опыт. / Под ред. И.В.Головиной, Т.В.Щербовой. - СПб.: изд-во СПб ГУПМ, 2003. – С. 164 – 173.

15. Управление качеством: Учебник для ВУЗов /Под ред. С.Д.Ильенковой.- 2-е изд., -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
16. Швец В.Е. Универсальный цикл менеджмента качества // Стандарты и качество. - 1999. - № 101.