

Проект
«Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области»

Разработчики проекта:

Юсупова Наталия Петровна	- начальник управления лицензирования, аккредитации, контроля и надзора в сфере образования Минобрнауки Новосибирской области (руководитель проекта);
Ваганова Надежда Ивановна	- начальник отдела аккредитации управления лицензирования, аккредитации, контроля и надзора в сфере образования Минобрнауки Новосибирской области;
Гаевая Наталья Александровна	- консультант отдела аккредитации управления лицензирования, аккредитации, контроля и надзора в сфере образования Минобрнауки Новосибирской области;
Каменщикова Людмила Алексеевна	- заведующая кафедрой управления образовательными учреждениями ГБОУ ДПО НСО НИПК-ПРО;
Куневская Людмила Викторовна	- заместитель директора по учебно- воспитательной работе Муниципального автономного общеобразовательного учреждения г. Новосибирска «Лицей № 9»;
Мороз Валентина Николаевна	- заместитель начальника отдела аккредитации управления лицензирования, аккредитации, контроля и надзора в сфере образования Минобрнауки Новосибирской области;
Фокина Ольга Геннадьевна	- консультант отдела надзора и контроля управления лицензирования, аккредитации, контроля и надзора в сфере образования Минобрнауки Новосибирской области.

В основу типовой региональной Модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области (далее - Модель) (Приложение 1) положены современные методы, технологии управления, основанные на философии Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), непосредственно связанной и базирующейся на нормах обеспечения качества, заложенных в серии международных стандартов ISO 9000.

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;

- вовлечение людей;
- процессный подход;
- системный подход;
- непрерывное улучшение;
- подход к принятию решений на основе фактов;
- взаимовыгодные отношения поставщиков.

При разработке Модели использовались:

- адаптированные для общеобразовательных учреждений **разработки Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета** – победителя конкурса Рособразования и Рособрнадзора «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов», головного межвузовского центра по сопровождению внедрения типовой модели СМК ОУ.
- **опыт разработки и внедрения систем управления качеством образования (далее – УКО) в образовательных учреждениях** города Новосибирска и Новосибирской области.

Под Моделью понимается совокупность 9 критериев и их составляющих, характеризующих основные компоненты деятельности ОУ с позиций менеджмента качества как систему требований к управлению качеством образования в образовательном учреждении:

1. Лидирующая роль руководства (5 показателей),
2. Политика и стратегия (2 показателя),
3. Менеджмент персонала (5 показателей),
4. Ресурсы и партнеры (5 показателей),
5. Менеджмент процессов (20 показателей),
 - деятельность по разработке, внедрению и улучшению системы УКО (7 показателей),
 - основные процессы образовательной деятельности (7 показателей),
 - вспомогательные процессы (6 показателей),
6. Удовлетворенность потребителей (2 показателя),
7. Удовлетворенность персонала (2 показателя),
8. Влияние образовательного учреждения на общество (2 показателя),
9. Результаты деятельности образовательного учреждения (3 показателя).

Модель – это инструмент управления качеством образования на территории Новосибирской области.

Цель разработки и реализации Модели - развитие региональной системы оценки и управления качеством образования на территории Новосибирской области, *создание механизма* управления качеством образования на территории Новосибирской области, отвечающего философии Всеобщего управления качеством.

Для отслеживания динамики реализации Модели разработано «Описание уровней развития, составляющих модели системы управления качеством образования» (Приложение 2) и «Методика оценки эффективности системы управления качеством образования в образовательном учреждении» (Приложение 3).

Цель реализации проекта: Повышение качества образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области через разработку и внедрение модели системы управления качеством образования, разработанной в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов по менеджменту качества.

Основой решения задач и достижения цели проекта является выполнение мероприятий по:

1. Созданию системы управления Проектом в Новосибирской области.
2. Включению коллективов общеобразовательных учреждений в деятельность, направленную на изучение и внедрение в практику работы современных методов, технологий управления, основанных на философии Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), непосредственно связанных и базирующихся на нормах обеспечения качества, заложенных в серии международных стандартов ISO 9000.
3. Созданию условий для развития различных форм взаимодействия стажеровочных и пилотных площадок по внедрению модели системы управления качеством образования в общеобразовательном учреждении.
4. Проведению регулярного мониторинга развития системы управления качеством образования в образовательном учреждении, анализа его результатов и подведения итогов в соответствии с заданными показателями результативности.
5. Обеспечению научно –методической, финансово – экономической и ресурсной поддержки инновационных площадок, направленной на решение задач проекта.

ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

«Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области»

Оценка ситуации

В Новосибирской области в последние годы сложились тенденции и подходы к созданию условий, обеспечивающих качество и доступность образовательных услуг. Планмерно развивается сеть образовательных учреждений, улучшается материально-техническое и информационное оснащение образовательного процесса, внедряются современные образовательные технологии и методики. В ряде ОУ Новосибирской области имеется опыт разработки и внедрения таких систем управления качеством образования, которые обеспечивают достижение более высокого качества образования. Вместе с тем состояние системы управления образованием в целом не в полной мере соответствует требованиям ин-

новационного социально ориентированного развития региона. Не сложилась система управления качеством образования, ориентированная на запросы потребителей образовательных услуг. Административно-управленческие процессы в большинстве общеобразовательных учреждений недостаточно организованы и часто неэффективны. Во всероссийском масштабе и на региональном уровне не сложилась система единых подходов к понятиям: «качество образования», «управление качеством образования», «показатели и критерии качества образования», «оценка эффективности управления качеством образования». Значительная часть руководителей образовательных учреждений не владеет современными принципами, методами, технологиями управления, основанными на философии Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), которая может и должна быть положена в основу всех процессов деятельности организации. Формирование современных механизмов оценки и управления качеством образования предполагает создание моделей управления, ориентированных на запросы потребителя. Многие ОУ испытывают трудности как в разработке самой политики качества, построении модели системы управления качеством образования (далее – УКО), так и во внедрении этой модели в практику управления школой.

Проблема

Состояние большинства школьных систем управления качеством образования не позволяет в полной мере обеспечить качество образования, отвечающее требованиям инновационного социально ориентированного развития региона, запросам участников образовательного процесса и потребителей образовательных услуг.

Отсутствие модели системы управления качеством образования, разработанной в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов по менеджменту качества, не позволяет изменить состояние качества образования в большинстве ОУ на территории НСО.

Отсутствие стандартов качества и доступности образовательных услуг, стандартизированных методов оценки не позволяет обеспечить адекватную оценку деятельности образовательных учреждений со стороны органов управления образованием, эффективно использовать результаты оценки деятельности ОУ при принятии управленческих решений (например, распределении ресурсов в условиях их ограниченности, выстраивании финансовой политики, при решении вопросов оптимизации сети ОУ).

Не разработаны механизмы повышения заработной платы педагогов с учетом качества их профессиональной деятельности.

Цель

Повышение качества образования в общеобразовательных учреждениях на территории Новосибирской области через внедрение модели системы управления качеством образования, разработанной в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов по менеджменту качества.

Задачи

1. Создать условия для развития эффективных систем управления качеством образования в ОУ НСО. Обеспечить разработку, внедрение и корректировку модели системы управления качеством образования, разработанной в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов по менеджменту качества.
2. Повысить в общеобразовательных учреждениях, вступивших в проект, эффективность управления качеством образования.

3. Обеспечить в ОУ, вступивших в проект, качество образования, отвечающее требованиям инновационного социально ориентированного развития региона, запросам участников образовательного процесса и потребителей образовательных услуг.
4. Обеспечить единые подходы к оценке качества образования, а также к оценке эффективности и результативности управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области через систему единых критериев и показателей эффективности и результативности управления качеством образования.
5. Создать «точки» инновационного развития для трансляции передового опыта в области управления качеством образования.
6. Создать условия для повышения конкурентоспособности системы образования НСО.

Способ решения

Реализация проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области».

Ресурсы

1. Кадровые (руководители и педагогические коллективы ОУ, изъявившие желание участвовать в проекте, Минобрнауки Новосибирской области, муниципальные органы управления образованием, НИПКиПРО, НИРО);
2. Информационные (стажерские площадки, высокоскоростной доступ в Интернет);
3. Материально-финансовые (ПК и оргтехника, бюджетные средства, выделенные на реализацию проекта).

Риски

1. Модель не будет воспринята частью руководителей, т.к. требуется перестройка сознания руководителей на работу в соответствии с философией Всеобщего управления качеством.
2. Руководители недостаточно самостоятельны в формировании образовательной политики ОУ, при принятии управленческих решений вынуждены ориентироваться на мнение вышестоящих органов.
3. Часть стажёрских площадок может не обеспечить выполнение возлагаемых на них функций по объективным и субъективным причинам.
4. Инертность системы.

Ожидаемые результаты

1. Внедрение эффективной модели системы управления качеством образования в ОУ НСО обеспечит:
 - повышение качества образования в ОУ НСО (соответственно, в НСО),
 - повышение эффективности использования внутренних ресурсов ОУ (кадры, материально-техническая база, ФОТ и др.),
 - положительную динамику удовлетворенности потребителей образовательных услуг,
 - повышение конкурентоспособности ОУ в образовательной среде муниципального района, городского округа, региона,

- модернизацию системы общего образования, получит развитие региональная и школьная системы оценки качества образования, произойдет совершенствование механизмов управления качеством, осуществится упорядочивание административно-управленческих процессов в образовательных учреждениях, повысится профессиональная компетентность руководителей образовательных учреждений и педагогических работников по вопросам оценки качества и управления качеством образования.

2. В ходе реализации проекта будет:

- разработана и апробирована модель системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях на территории Новосибирской области, обеспечивающая повышение качества образования, отвечающего требованиям инновационного социально ориентированного развития региона, запросам участников образовательного процесса и потребителей образовательных услуг;

- разработаны методические рекомендации по внедрению модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях на территории Новосибирской области;

- разработана и апробирована система единых критериев и показателей эффективности управления качеством образования в ОУ, обеспечивающая адекватную оценку деятельности образовательных учреждений (со стороны органов управления образованием, а также потребителей образовательных услуг), позволяющая эффективно использовать результаты оценки деятельности ОУ при принятии управленческих решений;

3. В период реализации проекта произойдет перестройка сознания руководителей ОУ, участвующих в проекте, в соответствии с идеологией Total Quality Management. Увеличится количество ОУ, принявших решение, включиться в проект по реализации модели системы управления качеством образования НСО (за счет привлечения ОУ -участников проекта к презентации опыта и сопровождению процесса внедрения Модели).

4. Повысится конкурентоспособность системы образования НСО.

План реализации проекта

Этапы проекта	План реализации проекта	Исполнители	Сроки
1. Подготовительный этап (май 2011-август 2011)			
1.1.	Создание рабочей группы по разработке Модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области (ОУ НСО).	Минобрнауки НСО	май

1.2.	Разработка Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Рабочая группа	май
1.3.	Презентация Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Рабочая группа	июнь
1.4.	Корректировка Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Рабочая группа	июнь, июль
1.5.	Разработка Положения о стажировочных площадках по сопровождению процесса внедрения Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Рабочая группа	июль
1.6.	Разработка Положения о пилотных площадках по внедрению Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Рабочая группа	июль
1.7.	Разработка Положения об экспертах по оценке конкурсных материалов ОУ.	Рабочая группа	июль
1.8.	Проведение экспертных сессий по обсуждению проекта.	Минобрнауки НСО	июль-август
1.9.	Корректировка Положений о стажировочных и пилотных площадках, об экспертах по оценке конкурсных материалов.	Рабочая группа	август
1.10.	Формирование конкурсной комиссии и организация ее деятельности.	Минобрнауки НСО	август
1.11.	Подготовка нормативно-правовой базы для реализации проекта.	Рабочая группа	август
2. Конкурсный отбор ОУ (август 2011- сентябрь 2011)			
2.1.	Конкурсный отбор стажировочных площадок по сопровождению процесса внедрения Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Конкурсная комиссия	август

2.2.	Конкурсный отбор пилотных площадок по внедрению Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Конкурсная комиссия	август
2.3.	Создание сети стажировочных и пилотных площадок по внедрению Модели системы управления качеством образования.	Минобрнауки НСО	август
3. Этап внедрения (2011 – 2013)			
3.1.	Установочное совещание руководителей ОУ - участников проекта.	Минобрнауки НСО	сентябрь
3.2.	Определение системы взаимодействия стажировочных площадок с пилотными школами) на год, два года (перспективное планирование).	руководитель стажировочной площадки	сентябрь
3.3.	Процесс внедрения Модели системы управления качеством образования в ОУ НСО.	Стажировочные и пилотные площадки	сентябрь 2011 – май 2013
3.4.	Расширение сети пилотных школ (конкурсный отбор).	Конкурсная комиссия	август 2012
3.5.	Участие стажировочных площадок и пилотных школ в <i>сертификации качества</i> , во Всероссийском конкурсе (в конкурсе НСО) на премию в области качества.	Стажировочные и пилотные площадки	2013 год
4. Аналитический этап (ежегодно)			
4.1.	Входной мониторинг состояния систем УКО в ОУ , являющихся пилотными площадками.	Минобрнауки НСО	октябрь 2011
4.2.	Аналитические отчеты о деятельности стажировочных и пилотных площадок.	Стажировочные и пилотные площадки	1 раз в полгода январь, июнь

4.3.	Экспертиза эффективности деятельности Модели системы управления качеством образования, её корректировка.	Эксперты	1 раз в полгода январь, июнь
4.4.	Самооценка эффективности внедрения Модели системы управления качеством образования пилотными школами	Стажировочные площадки, пилотные школы	По плану ОУ
4.5.	Мониторинг удовлетворенности потребителей качеством образования.	Эксперты	1 раз в год декабрь
4.6.	Мониторинг удовлетворенности пилотных площадок процессом сопровождения стажировочными площадками внедрения Модели системы управления качеством образования.	Эксперты	1 раз в год май
5. Трансляция опыта			
5.1.	Представление опыта региона в Российской Федерации (публикации, конференции и т.п.)	Стажировочные и пилотные площадки, эксперты	не реже 1 раза в 3 месяца
5.2.	Переход ряда пилотных школ в разряд стажировочных площадок, тьюторское сопровождение процесса внедрения Модели в других образовательных учреждениях.	Пилотные школы	в период завершения проекта

Оценка качества реализации проекта

Для стажировочных площадок	Для пилотных площадок
----------------------------	-----------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Результаты мониторинга удовлетворенности пилотных площадок сопровождением процесса внедрения Модели. 2. Степень выполнения стажировочной площадкой технического задания. 3. Трансляция опыта (количественные и качественные показатели). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Положительная динамика результатов образования (временной ресурс – 2-3- года). 2. Результаты внешней экспертизы деятельности ОУ. 3. Смена статуса (переход в разряд стажировочных площадок). 4. Положительная динамика удовлетворенности потребителей образовательных услуг; персонала учреждения. 5. Трансляция опыта (количественные и качественные показатели).
---	---

Целевые показатели результативности

для общеобразовательных учреждений, участвующих в проекте «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях на территории Новосибирской области»

1. Положительная динамика в достижении критериев и показателей реализуемой Модели системы УКО.
2. Предоставление возможности обучаться в соответствии с основными современными требованиями в соответствии с СанПиНами, ФГОС и другими регламентирующими документами для всех обучающихся ОУ.
3. Прохождение учителями ОУ повышения квалификации по новым адресным моделям (не менее 85%).
4. Использование учителями ОУ современных образовательных технологий (в том числе ИКТ) в профессиональной деятельности (не менее 85%).
5. Увеличение доли руководителей и учителей, повысивших квалификационную категорию за время реализации проекта.
6. Предоставление достоверной публичной информации о своей деятельности на основе системы автоматизированного мониторинга.
7. Увеличение доли обучающихся в общей численности обучающихся на всех уровнях образования, получивших оценку своих достижений через добровольные и обязательные процедуры оценивания для построения на основе этого образовательной траектории, способствующей социализации личности.

Ресурсы (бюджет проекта)

Финансирование деятельности экспертов	Финансирование деятельности стажировочных площадок	Финансирование деятельности пилотных площадок
По договору возмездного оказания услуг	Согласно представленной смете расходов в конкурсных материалах (раздел «Ресурсы»)	

Глоссарий

1. Аудит качества образования - процесс экспертизы образовательного учреждения, его подразделения, процессов или отдельных образовательных программ на основе представленных документов и установление соответствия объекта исследования определенным критериям аудита, целям и задачам (объекты исследования: подразделения образовательного учреждения, процессы, образовательные программы, учебные планы, персонал, и т. д.).
2. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management — TQM) — международный интегрированный метод менеджмента, целиком ориентирующий деятельность организации на полную удовлетворенность потребителей (внешних и внутренних), сотрудников и общества в целом, охватывающий все процессы организации, вовлекающий в деятельность по непрерывному улучшению качества всех ее сотрудников и направленный на достижение долговременного успеха и стабильности функционирования организации.
3. Высшее руководство ОУ — лицо или группа работников ОУ, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне.
4. ИСО 9000 — серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий, утвержденных в России в качестве государственных стандартов (ГОСТ) или используются в качестве основы для разработки новых стандартов.
5. Качество — это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности (ИСО 9000:2000).
6. Качество образования (КО) — 1) сбалансированное соответствие образования (как результата, как процесса, как образовательной системы) установленным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам); 2) интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов государственным нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

7. Качество образовательной услуги – 1) соответствие требованиям и стандартам; 2) оценка потребителем качества услуги не только с точки зрения результата, но и с точки зрения процесса обучения.
8. Конкурентоспособность ОУ — способность ОУ обеспечить высокое качество подготовки обучающихся, отвечающее требованиям личности и запросам организаций работодателей, в сравнении с другими аналогичными образовательными учреждениями.
9. Критерии качества образования – нормы соответствия уровней подготовки обучающихся, условий, деятельности образовательного учреждения и управления процессами в соответствии с установленными требованиями качества образования.
10. Критерий - (от греч. kriterion- средство для суждения) - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; критерий – это мерило суждения, оценки.
11. Обеспечение качества – часть скоординированной деятельности (участников образовательного процесса), по руководству и управлению организацией, направленная на создание уверенности, что требования к Качеству образования будут выполнены.
12. Образовательная услуга - 1) учебно-педагогическая деятельность; 2) предоставление образовательным учреждением возможности получения образования, улучшающего конкурентоспособность потребителя на рынке труда; 3) система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных образовательных потребностей личности, общества, государства. (Это я нашла в википедии, мне кажется, это ближе к нашей концепции).
13. Оценка качества образования – 1) все виды деятельности, направленные на создание уверенности, что требования к качеству образования будут выполнены; 2) все виды диагностической и аналитической деятельности, направленные на подтверждение того, что требования к качеству образования выполнены (или не выполнены).
14. Пилотная площадка (в рамках реализуемого проекта) - общеобразовательное учреждение, которое формирует системы управления качеством образования в своем учреждении на основе Типовой региональной модели системы управления качеством образования, разработанной Минобрнауки Новосибирской области.

15. Показатель - это количественное средство передачи информации о какой-либо сущности или явлении, обобщающая характеристика, по которой можно судить о качестве, состоянии или развитии объектов или процессов.
16. Потребитель – организация или физическое лицо, получающие продукцию или услуги организации-поставщика. В рамках реализуемого проекта под потребителями подразумеваются обучающиеся данного ОУ, их родители (законные представители), а также работодатели выпускников ОУ, учреждения профессионального образования и т.п.
17. Потребитель образовательных услуг – организация или физическое лицо, имеющие намерение заказать, либо заказывающие образовательные услуги для себя или несовершеннолетних граждан, либо получающие образовательные услуги лично.
18. Процессный подход в управлении – это серия взаимосвязанных непрерывных управленческих действий; это подход, определяющий рассмотрение деятельности любой компании как сети процессов, связанных с целями и миссией этой компании.
19. Регламент – 1) совокупность правил, определяющих порядок деятельности (государственного) органа, учреждения, организации (структурного подразделения); 2) нормативно-правовой акт, регулирующий внутреннюю организацию и порядок деятельности какого-либо (государственного) органа и его подразделения.
20. Результативность процесса – это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов (ГОСТ Р ИСО 9000-2001).
21. Самообследование (самоанализ) – процедура внутреннего оценивания, анализа и обобщения результатов образовательной деятельности с целью совершенствования и развития.
22. Самооценка – 1) результат процесса самообследования, рассматривается и как процедура оценки показателей, заданных извне субъектом управления; 2) оценка человеком самого себя, своих достоинств и недостатков, возможностей, качеств, своего места среди других людей.
23. Стажировочная площадка (в рамках реализуемого проекта) - общеобразовательное учреждение, которое на основе Типовой региональной модели совершенствует собственную систему управления качеством образования и осуществляет тьютерское сопровождение процесса формирования системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях, являющихся пилотными площадками проекта.

24. Улучшение качества – часть скоординированной деятельности (участников образовательного процесса) по руководству и управлению организацией, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.
25. Управление качеством образования (УКО) — это деятельность по управлению всеми этапами жизненного цикла организации, а также взаимодействием с внешней средой.
26. Школьная система оценки качества образования (ШСОКО) - целостная система диагностических и оценочных процедур, реализуемых различными субъектами управления школой, которым делегированы полномочия по оценке качества образования, а также – совокупность организационных структур, нормативно-правовых и инструктивно-методических материалов, материально-технических и информационных ресурсов, обеспечивающих оценку.
27. Экспертиза – 1) сервис по отношению к процессу принятия решений в различных областях общественной практики (например, по отношению качества образования в ОУ); 2) исследование какого-либо вопроса специалистами (например, в области качества образования), завершающееся выдачей соответствующего заключения; 3) всестороннее изучение состояния образовательных процессов, условий и результатов образовательной деятельности.
28. Эффективность процесса - связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ИСО 9000:2001).