

**Комитет общего и профессионального образованию
Ленинградской области
Северо-Западное агентство международных программ
Главное управление образования Финляндии
Консалтинговая компания ЮниСервисез**

Модель управления качеством образования в Ленинградской области

**по материалам международного проекта
«Совершенствование управления качеством
образования
в Ленинградской области»**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2007**



Рецензент: доктор педагогических наук, профессор *Е. И. Казакова*

Модель управления качеством образования в Ленинградской области

Авторы-составители: Долматов А. В., Панасюк В. П., Яковлева М. И.

Под ред. А. В. Долматова. — СПб.: СЗАМП. — 144 с.

Данные материалы разработаны в рамках международного проекта «Совершенствование управления качеством образования в Ленинградской области (2005–2007)». Проект был успешно реализован Северо-Западным агентством международных программ при поддержке Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, международного агентства Министерства образования и культуры Австрии, КультурКонтакт, Главного управления образования Финляндии при активном участии экспертов Ленинградского областного института развития образования, специалистов по муниципальному образованию и работников школ. Эта публикация входит в комплект материалов о развитии управления качеством образования, разработанных и опубликованных при финансовом содействии Главного управления образования Финляндии.

© 2007. Все права защищены. Материалы настоящей публикации могут быть использованы только в некоммерческих целях. Любое использование материалов настоящей публикации в коммерческих целях возможно только с разрешения Северо-Западного агентства международных программ.

СОДЕРЖАНИЕ

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ	4
ВВЕДЕНИЕ	11
1. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ	12
1.1. Политика и управление качеством как целое	12
1.2. Нормы, указания и рекомендации по управлению качеством	20
1.3. Прогнозирование потребностей в обучении	21
1.4. Цели, задачи и ценности обучения	23
1.5. Система обеспечения и контроля качества	24
1.6. Ориентация на учащихся, родителей, систему профессионального образования, будущих работодателей в процессе управления качеством	28
1.7. Система количественных и качественных показателей	30
1.8. Мониторинг качества	34
1.9. Управление качеством ключевых процессов	37
1.10. Развитие человеческих ресурсов	39
1.11. Управление изменениями	41
1.12. Анализ предыдущих проектов	43
1.13. Связи с текущими проектами в Ленинградской области	45
1.14. Лучший опыт по управлению качеством в Ленинградской области и России	48
1.15. SWOT-анализ существующей системы управления качеством в Ленинградской области	51
1.16. Система управления качеством на практике	51
1.17. Потребности в развитии управления качеством в Ленинградской области	54
1.18. Видение управления качеством на период 2010–2015 годы	56
1.19. Приоритеты развития управления качеством	57
2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ	59
2.1. Управление качеством образования	60
2.2. Базовые ценностные принципы управления качеством в Ленинградской области	62
2.3. Описание подпроцессов управления качеством образования в Ленинградской области	68
2.4. Управленческие структуры, органы, должностные единицы, ответственные за управление качеством на различных уровнях (область, район, образовательное учреждение)	68
2.5. Уровневая матрица содержания управления качеством (на уровнях: области, района, образовательного учреждения)	91
2.9. Сбалансированная система показателей качества образования, эффективности деятельности регионального и муниципальных органов управления образованием и образовательных учреждений	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	107
Приложение 1. Перечень показателей качества образования региональной системы образования	111
Приложение 2. Показатели результативности деятельности образовательных учреждений	113
Приложение 3. Показатели эффективности деятельности общеобразовательных учреждений	127
Приложение 4. Сбалансированная система показателей оценки качества образования и эффективности деятельности образовательных систем	130
Приложение 5. Основы использования сбалансированной системы показателей	136
Приложение 6. Пример использования подсистем оценочных показателей для решения различных задач	139
БИБЛИОГРАФИЯ	144

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ

Серия публикаций по вопросам управления качеством образования разработана в рамках международного российско-финско-австрийского проекта «Совершенствование управления качеством образования в Ленинградской области 2005–2007».

В декабре 2004 года Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области и Главное Управление образования Финляндии пришли к соглашению об осуществлении проекта в рамках Программы приграничного сотрудничества. Разработка и реализация проекта была поручена Северо-западному агентству международных программ, автономной некоммерческой организации по предоставлению услуг в области образования. Исполнителем проекта от Финляндии был выбран Университет Ювяскуле/ЛТД Юнисервис.

На этапе согласования подходов к разработке и реализации проекта в состав его партнеров вошло международное агентство Министерства образования Австрии КультурКонтакт.

Наблюдательный Совет проекта:

1. Найденова Зоя Георгиевна — экс-председатель Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.
2. Яковлева Марина Ивановна — начальник отдела контроля за качеством образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.
3. Моника Мотт — начальник Департамента образования КультурКонтакт, Австрия.
4. Кирсти Стенваль — главный консультант Главного управления образования Финляндии.
5. Марьют Куокканен — главный специалист Главного управления образования Финляндии,

Руководители проекта:

1. Борисова Галина Владимировна — директор Северо-западного агентства международных программ.

2. Архангельская Светлана Васильевна — главный специалист Северо-западного агентства международных программ.
3. Урсула Маурич — представитель КультурКонтакт, Австрия, в Санкт-Петербурге.
4. Пиркко Охво — менеджер проекта Унисервис Лтд., Университет Ювяскуле, Финляндия.

Общая цель проекта заключалась в содействии развитию системы управления образованием для достижения нового качества образования в Ленинградской области.

Для достижения поставленной цели необходимо было решить следующую **задачу**: разработать и внедрить модель управления качеством образования Ленинградской области, в т. ч. механизмы обеспечения и контроля качества на региональном, муниципальном уровнях и уровне образовательного учреждения.

Реализация проекта осуществлялась при участии трех рабочих групп по двум компонентам.

Российско-финский компонент «Разработка модели управления качеством образования и самооценка образовательного учреждения» осуществляли региональная и школьная рабочие группы при активной поддержке финских и российских экспертов.

Региональная группа:

1. Яковлева Марина Ивановна — начальник отдела контроля за качеством образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, руководитель региональной группы.
2. Фираго Елизавета Васильевна — главный специалист отдела муниципальных систем образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.
3. Ковальчук Ольга Владимировна — председатель Комитета по образованию Администрации МО «Всеволожский муниципальный район».
4. Попков Сергей Васильевич — председатель Комитета по образованию Администрации МО «Гатчинский муниципальный район».
5. Панасюк Василий Петрович — руководитель сектора мониторинга качества образования НИЦ Ленинградского областного института развития образования.

6. Воротилов Владимир Игоревич — доцент кафедры проектирования региональной системы образования Ленинградского областного института развития образования.

Финские эксперты:

1. Хейкки Лютинен — генеральный секретарь Совета по оценке качества образования.
2. Хейкки Хирвонен — консультант Федерации по образованию губернии Саво.

Российский эксперт:

Казакова Елена Ивановна — профессор кафедры образовательного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

Школьная рабочая группа:

**Муниципальное образование
«Всеволожский муниципальный район»**

1. Муниципальное образовательное учреждение «Янинская средняя общеобразовательная школа»:
 - Хомченко Наталья Михайловна — директор;
 - Рогова Ирина Владимировна — учитель математики.
2. Муниципальное образовательное учреждение «Агалатовская средняя общеобразовательная школа»:
 - Быстрова Нина Васильевна — директор;
 - Иванова Татьяна Владимировна — заместитель директора;
 - Большунова Светлана Георгиевна — учитель географии.
3. Муниципальное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 2»:
 - Чипизубова Лидия Геннадьевна — директор;
 - Майорова Елена Николаевна — заместитель директора;
 - Вакулович Нина Михайловна — заместитель директора.
4. Муниципальное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 1» поселка им. Свердлова:
 - Медведева Татьяна Викторовна — директор,
 - Литвинова Ася Петровна — заместитель директора,
 - Пехина Любовь Владимировна — заместитель директора.

**Муниципальное образование
«Гатчинский муниципальный район»**

5. Муниципальное образовательное учреждение «Пламенная средняя общеобразовательная школа»:
 - Сущина Таиса Владимировна — директор;
 - Алексеева Маргарита Михайловна — заместитель директора;
 - Скворцова Лидия Ивановна — заместитель директора.
6. Муниципальное образовательное учреждение «Вереvская средняя общеобразовательная школа»:
 - Безродная Янина Алексеевна — директор;
 - Серянкина Юлия Васильевна — заместитель директора;
 - Овсянникова Ирина Викторовна — заместитель директора.
7. Муниципальное образовательное учреждение «Сиверская средняя общеобразовательная школа № 3»:
 - Парфененко Роман Борисович — директор;
 - Лунева Тамара Алексеевна — экс-заместитель директора;

Финские эксперты:

- Ану Райзанен — заместитель директора Совета по оценке качества образования;
- Эйа Сейла — директор школы «Oulunkyla».

Российско-австрийский компонент «Совершенствование управления качеством образования на муниципальном уровне» осуществляла **рабочая группа специалистов муниципального уровня образования** в следующем составе:

1. Лосева Лариса Михайловна — ведущий специалист отдела контроля за качеством образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.
2. Долматов Александр Васильевич — доктор педагогических наук, профессор кафедры проектирования региональных образовательных систем Ленинградского областного института развития образования, ответственный за научно-методическое обеспечение проекта.

3. Михельсова Галина Ивановна — заместитель председателя Комитета по образованию Администрации МО «Гатчинский муниципальный район».
4. Якушева Дина Александровна — главный специалист Комитета по образованию Администрации МО «Гатчинский муниципальный район».
5. Ермолаева Ольга Константиновна — ведущий специалист Комитета по образованию, культуре и молодежной политике Администрации МО «Всеволожский муниципальный район».
6. Корнилова Ирина Николаевна — начальник отдела общего образования Комитета образования Администрации МО «Кировский муниципальный район».
7. Крылова Лариса Васильевна — главный специалист отдела общего образования Комитета образования Администрации МО «Кировский муниципальный район».
8. Пыльцина Светлана Евгеньевна — ведущий специалист Управления образования Администрации МО «Сосновоборский городской округ».
9. Шалаева Людмила Васильевна — ведущий специалист Управления образования Администрации МО «Ломоносовский муниципальный район».
10. Громыко Ирина Ивановна — ведущий специалист Комитета образования Администрации МО «Волосовский муниципальный район».

Австрийские эксперты:

- Мария Винтер — эксперт по развитию качества образования и обучения Института повышения квалификации преподавателей Штирии;
- Геральдине Краус — д.п.н., профессор, магистр, консультант по вопросам организационного развития в сфере образования

Обобщенные результаты и опыт проекта нашли отражение в предлагаемой серии публикаций. Их цель — помочь действующим руководителям региональных систем образования и образовательных учреждений развить свои управленческие навыки и эффективно

использовать их для совершенствования качества своей деятельности на рынке образовательных услуг.

Каждая публикация — это результат работы творческой группы, которая обобщила российский и европейский опыт деятельности по данному направлению. Над составлением пособий трудились российские, финские и австрийские эксперты, а также практические работники под руководством специалистов Северо-западного агентства международных программ, Юнисервис и КультурКонтакт.

Серия публикаций состоит из следующих методических материалов:

Модель управления качеством образования в Ленинградской области. Авторы-составители: Долматов А. В., Панасюк В. П., Яковлева М. И.

В пособии используются материалы финских экспертов проекта. В пособии обобщены и представлены результаты масштабных исследований состояния системы управления качеством образования, проведенных в рамках проекта в регионе. Итоговый аналитический отчет по итогам исследования представляет первую часть документа. Вторую часть составляет модель управления качеством образования в Ленинградской области, разработанная в ходе проекта и апробированная в рамках проекта. Представленные материалы являются основой для формирования стратегии и политики в области качества в регионе.

Практика управления качеством образования на муниципальном уровне. Долматов А. В., Винтер М., Краус Г.

Основное внимание в пособии уделено роли специалистов муниципального уровня в системе управления качеством образования. Проведен анализ отечественного и зарубежного опыта управления качеством на примере России и Австрии. Рассмотрены цели, задачи, функции, методы и технологии мониторинга качества образования. В пособии представлены основные подходы к проведению внешней экспертизы образовательных учреждений, обобщен опыт ее организации. Рассмотрены основные проблемы и технологии управления качеством на уровне муниципальных органов управления образованием. Проведен анализ необходимых компетенций и функций специалистов с точки зрения современных методов управления качеством.

Уроки управления качеством образования в школе. Борисова Г. В.

В центре внимания пособия — образовательное учреждение как основной гарант качества образования. В пособии обобщены и представлены материалы финских экспертов Х. Лютинена, А. Райзанен и школ-участниц проекта. Пять основных уроков проекта, полученных в ходе его реализации школьными коллективами, дают представление об управлении качеством как постоянном желании совершенствовать возможности и процессы, которые развивают и приумножают школьные ценности. Разработка стратегии управления качеством рассматривается как процесс развития школьного коллектива, а метод самооценки как эффективный инструмент управления качеством образования. Представленные материалы и практические примеры деятельности школ Финляндии и Ленинградской области будут интересны как руководителям образовательных учреждений, так и руководителям системы образования, а также другим работникам образования.

Материалы пилотных школ проекта Ленинградской области.

Руководство проектом надеется, что методические материалы проекта окажутся полезными для Вас, Вы найдете в них ответы на интересующие Вас вопросы и сможете использовать их на практике для решения сложных управленческих задач.

Желаем Вам успехов в работе!

Руководитель
проекта с российской стороны

Руководитель
проекта с финской стороны

Руководитель
проекта с австрийской стороны



Борисова Г. В.



Пиркко Охво



Урсула Маурич

ВВЕДЕНИЕ

Проблема качества является ключевой как для системы образования, так и для позитивного социально-экономического развития государства в целом. Качество образования определяет качество жизни.

Понятие качества образования многоаспектно. С точки зрения социализации выпускников — это соответствие уровня приобретенных знаний, умений, навыков, компетенций и личностных качеств требованиям общества, государства.

С содержательной точки зрения — это соответствие государственным образовательным стандартам, ожиданиям потребителей образовательных услуг, в качестве которых выступают сами обучающиеся, их родители, системы профессионального образования, будущие работодатели, общество.

С точки зрения процессного подхода под **качеством образования** понимается такая совокупность его характеристик, которая обуславливает его приспособленность к реализации социальных целей по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических свойств.

В рамках международного проекта «Совершенствование управления качеством образования в Ленинградской области» проведены масштабные исследования состояния системы управления качеством образования в регионе, выявлены наиболее важные проблемы, сделан прогноз развития образовательной системы области. Результаты этих исследований обобщены и представлены в итоговом аналитическом отчете, представляющем собой первую часть документа, завершающего проект.

Вторую часть составляет модель управления качеством образования в Ленинградской области, разработанная в ходе проекта и апробированная в рамках пилотных исследований.

Представленные материалы являются основой для формирования стратегии и политики в области качества в регионе, кроме того, в них отражены реализационные и технологические аспекты управления качеством на различных уровнях управления образовательными системами.

1. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

1.1. Политика и управление качеством как целое

Управление качеством образовательного процесса — комплексный, целенаправленный, скоординированный процесс воздействия как на него в целом, так и на его основные элементы, факторы и условия, оказывающие влияние на него с целью достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов установленным и предполагаемым требованиям, нормам и стандартам.

Основными *приоритетами региональной политики в области качества образования* являются следующие:

- ориентация в образовательной деятельности на лучшие образцы, наивысшие стандарты, передовые технологии, гарантирующие высокий уровень обеспечиваемого качества образования;
- учет при организации образовательной деятельности требований, запросов, ожиданий общества, государства, потребителей, работодателей, партнеров и заказчиков;
- разработка, осуществление и корректировка долговременной стратегии сотрудничества и партнерства в интересах улучшения качества образования, создания ресурсных условий для инновационного развития образовательных систем;
- развитие образовательной инфраструктуры, эффективное использование всех видов ресурсов, выравнивание возможностей образовательных учреждений по предоставлению обучающимся разноплановых, качественных, доступных образовательных услуг;
- создание условий для роста заинтересованности образовательных учреждений, участников образовательного процесса в достижении более высоких, значимых и качественных результатов посредством включения их в соревновательную, творческую, экспериментальную, научно-методическую деятельность, материального стимулирования и поддержки инициатив;

- развитие приоритетных направлений образовательной деятельности, связанных с внедрением профильного обучения в старшей школе, современных информационно-коммуникационных технологий, технологий диагностики и сохранения здоровья обучающихся, повышения профессионализма педагогических работников;
- «выращивание» культуры качества на всех уровнях управления; становление общественно-государственных структур управления качеством; повышение роли независимой общественно-профессиональной оценки качества образования с участием институтов гражданского общества; развитие рефлексивных методов управления качеством; повышение ответственности образовательных учреждений за качество обеспечиваемого образования; совершенствование процедур выявления потребностей и формирования социального заказа школе;
- проведение системных изменений на всех уровнях региональной образовательной системы и по различным направлениям образовательной деятельности с целью обеспечения наибольшего их вклада в социально-экономическое, духовное и культурное развитие региона, улучшение качества жизни жителей Ленинградской области (включая совершенствование содержания образования, управление сетью образовательных учреждений, обеспечение взаимосвязи основного общего, профессионального и дополнительного образования, улучшение качественного состава педагогических кадров и др.). Система обеспечения качества образования в Ленинградской области или региональная система обеспечения качества образования в Ленинградской области в настоящее время находится на этапе своего совершенствования. Объективно назрел ряд противоречий, на повестку дня поставлена необходимость осуществления ряда системных изменений. Это вызвано следующим:
 - а) изменением ситуации на рынке образовательных услуг, появлением конкуренции в данной сфере, повышением требований потребителей к качеству образования;
 - б) изменением отношений между субъектами управления разных уровней, необходимостью поиска нового баланса их интересов, достижения оптимального соотношения ответственности, полномочий образовательных учреждений, муниципальных и региональных органов управления образованием;

в) системными изменениями и нововведениями на федеральном уровне, новыми концептуальными установками национальной политики в области качества образования (концепция создания общероссийской системы оценки качества образования; развитие механизма независимой оценки качества образования; изменение места и роли образования в отраслевой структуре народного хозяйства, повышение инвестиционной привлекательности сферы образования; повышение ответственности учебных заведений за конечные результаты образовательной деятельности и др.).

Региональная система обеспечения качества образования сложилась в течение предшествующих лет и может быть представлена в разрезе структурного и функционального срезов. В морфологическом срезе ее можно представить через единство следующих подсистем.

1. Целевая — комплекс целевых установок функционирования и развития, в том числе в области качества образования. На всех уровнях цели в области качества зафиксированы в программах развития на 3–5-летний период. В Ленинградской области принята и реализуется программа развития региональной образовательной системы на 2006–2010 гг. В ней определены следующие приоритеты, связанные с качеством образования:

- повсеместный переход на единую оценку качества образования с помощью единого государственного экзамена (ЕГЭ);
- разработка и введение нового поколения государственных образовательных стандартов (региональный компонент);
- обеспечение качества профильного обучения;
- совершенствование системы воспитания детей и подростков;
- сохранение и укрепление здоровья всех участников образовательного процесса;
- развитие эффективной социокультурной образовательной среды как фактора повышения качества жизни населения;
- создание механизма ранней диагностики детей с проблемами в развитии для оказания им своевременной помощи и коррекции отклонений;
- приведение системы начального, среднего и высшего профессионального образования в соответствие с потребностями рынка труда Ленинградской области;

- создание механизма и организационно-методических условий для осуществления мониторинга качества образования в регионе;
- создание специализированного банка данных о качестве образования для сбора, хранения и обработки статистической и аналитической информации.

Аналогичные программы развития существуют во всех 18 муниципальных образованиях, в большинстве образовательных учреждений.

2. Нормативная — система нормативно-правовых актов всех уровней, регулирующих отношения участников образовательной деятельности (Федеральный закон «Об образовании» и другие документы федерального уровня; приказы, письма председателя Комитета общего и профессионального образования, локальные акты, принимаемые на муниципальном и институциональном уровнях). Назначение нормативной подсистемы — зафиксировать ключевые положения, нормы, стандарты в отношении качества образования. На региональном уровне такую роль играют региональный компонент образовательного стандарта, лицензионные и аккредитационные нормы и требования, требования к структуре и содержанию образовательных программ и т. д.
3. Критериальная — данная подсистема включает набор критериев, подкритериев, показателей для осуществления на их базе оценки качества образования применительно к его различным аспектам и ситуациям оценки (аттестация и государственная аккредитация образовательных учреждений; региональный и муниципальный мониторинг качества образования; самообследование школ по качеству образования; экспертиза отдельных проектов школ, выдвигаемых для получения статуса региональных экспериментальных площадок; независимый аудит качества образования; процедура единого государственного экзамена и т. д.).
4. Информационная — подсистема, аккумулирующая информационно-методические разработки, включающая банки данных, статистику по широкому кругу аспектов качества и направлений образовательной деятельности. В Ленинградской области в сфере образования утверждены и использу-

ются различные формы статистической отчетности, проанализированные в ходе проекта. Банки данных, статистики формируются также по линии мониторинга качества образования, аттестации, государственной аккредитации и лицензирования образовательных учреждений; аттестации, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров; итоговой и промежуточной аттестации учащихся; социологических исследований.

5. Организационная — подсистема организационных структур управления образовательной системой в целом и управления качеством образования как разновидностью программно-целевого управления. Организационная структура управления качеством на региональном уровне представлена отделом контроля качества образования в составе Комитета общего и профессионального образования, сектором мониторинга качества образования в составе Научно-исследовательской лаборатории регионального института повышения квалификации педагогических кадров (Ленинградский областной институт развития образования — ЛОИРО). На муниципальном уровне в составе органов управления имеются специалисты по контролю качества образования. В отдельных инновационных образовательных учреждениях имеются штатные специалисты по качеству, подготовленные из числа директоров, заместителей директоров, учителей и представителей служб сопровождения образовательного процесса (завучи по качеству, аудиторы по качеству, эксперты, группы мониторинга).

В связи с созданием на федеральном уровне службы по надзору в сфере образования прогнозируется создание аналогичных служб и на региональном (муниципальном) уровне.

6. Ценностно-мотивационная — подструктура, включающая в себя ценности и мотивацию участников образовательной деятельности, особенно в части заинтересованности в улучшении качества образования, отношения к качеству как к ценности. Данная подсистема является неофициальной, весьма подвижной и динамично изменяющейся. Восприятие качества как ценности, мотивация к его улучшению меняются под влиянием рыночных факторов, конкуренции,

материальных вложений в сферу образования. Ценностно-мотивационная подсистема региональной системы обеспечения качества образования характеризуется следующими параметрами, установленными в ходе социологического опроса, проведенного сектором мониторинга качества образования ЛОИРО. Для 85% учителей, 82% родителей и 74% обучающихся качество образования входит в список базовых ценностей личности. 58% учителей мотивированы к улучшению качества образования в школе, в которой они работают, для 47% из них эта мотивация определяется не только материальным фактором.

Экспертное оценивание показало (таблица 1) неодинаковый уровень развития каждой из 6 вышеназванных подсистем региональной системы обеспечения качества образования на различных уровнях и ступенях непрерывного образования (римскими цифрами указан ранг подсистемы).

Таблица 1

Ранговая оценка значимости подсистем обеспечения качества на различных уровнях управления

Подсистемы региональной системы обеспечения качества образования	Уровни управления			Ступени непрерывного образования			
	Уровень ОУ	Муниципальный уровень	Региональный уровень	Дошкольное образование	Школьная ступень	Начальное и среднее профессиональное образование	Дополнительное образование детей
Целевая	IV(4,0)	III(3,8)	IV(4,2)	V(4,5)	IV(4,2)	III(4,0)	IV(4,2)
Нормативная	I(5,0)	II(6,1)	III(7,2)	IV(4,1)	II(5,8)	IV(5,1)	II(5,0)
Критериальная	VI(6,2)	V(6,0)	II(6,1)	III(5,6)	III(5,9)	II(5,9)	VI(6,3)
Информационная	V(6,7)	I(5,4)	I(5,6)	II(6,0)	I(6,2)	VI(6,8)	III(5,8)
Организационная	III(5,1)	VI(4,5)	V(6,5)	I(4,3)	V(5,5)	I(5,4)	V(4,0)
Ценностно-мотивационная	II(4,1)	IV(3,8)	VI(4,1)	VI(3,8)	VI(3,9)	V(3,4)	I(5,2)

Примечание: в скобках показана оценка по 10-балльной шкале, показывающая потенциал улучшения той или иной подсистемы в нынешних условиях.

Структурный срез предполагает также выделение относительно самостоятельных, но, вместе с тем, взаимосвязанных систем обеспечения качества образования по управленческим уровням (системы обеспечения качества образования школ; муниципальные системы обеспечения качества образования; региональная система обеспечения качества образования); по ступеням непрерывного образования (система обеспечения качества дошкольного образования; система обеспечения качества школьного образования; система обеспечения качества начального и среднего профессионального образования; система обеспечения качества дополнительного образования детей).

В **функциональном срезе** региональная система обеспечения качества образования и системы обеспечения качества образования муниципального и институционального уровней характеризуются степенью использования и составом методов, средств, технологий, процедур, видов и функций управления качеством. Специальное исследование показало, что **на региональном уровне** распространение получили такие методы и технологии управления качеством, как формирование и управление базами данных и статистики; технология мониторинга, методы сетевого планирования, метод делегирования полномочий; технология проведения проверок, технология кадровой работы, экспертные методы, технологии финансового менеджмента, технологии совершенствования образовательной инфраструктуры, технологии программно-целевого управления.

Для **муниципального уровня** в системах обеспечения качества образования наиболее характерны такие методы и технологии как: консалтинговые технологии, технологии работы с диагностической информацией, технологии педагогического анализа; технологии методической работы, технологии изучения, внедрения и распространения передового педагогического опыта, методы экспериментирования; технологии принятия и реализации управленческих решений, организационно-распорядительные методы, технологии маркетинговой деятельности, технологии экономической работы, методы обучения персонала.

В **системах обеспечения качества образования школ** наиболее востребованы в настоящее время: технологии интенсификации учебного процесса, тестовые технологии педагогического контроля, технологии педагогического проектирования, технологии методической

работы, технологии дифференцированного, профильного обучения; метод документирования, технологии мотивационного менеджмента, технологии психолого-валеологического сопровождения образовательного процесса, технологии социально-педагогической работы, технология рейтинга, технологии инновационного менеджмента.

Исследованием установлено, что наименьшее развитие на институциональном уровне получили рефлексивные методы управления качеством (включая самообследования по качеству), на муниципальном и региональном уровнях — технологии организационного проектирования, автоматизированного управления образовательной деятельностью.

Анализ показал, что в отношении обеспечения качества доминируют управленческие решения, направленные на качество текущего функционирования, ориентированные на короткий цикл управления; большинство решений принимается либо по предписанию, либо как реакция на внезапно возникающие проблемы, отклонения отдельных параметров функционирования образовательной системы.

Соотношение основных функций управления качеством образования, реализуемых управляющими воздействиями (решениями) субъектов управления различного уровня, представлено в таблице 2 (проанализировано более 300 приказов, писем, распоряжений, указаний).

Таблица 2

Соотношение основных функций управления качеством образования, реализуемых управляющими воздействиями субъектов управления различного уровня, % к общему объему

№	Функции управления, реализуемые управляющими воздействиями (решениями)	Уровни субъектов управления		
		Региональный уровень	Муниципальный уровень	Уровень ОУ
1	Целеполагание	3,6	2,8	4,8
2	Планирование повышения качества	4,8	8,0	10,6
3	Прогнозирование потребностей	7,3	3,0	2,6
4	Аттестация и оценка качества	6,3	2,4	7,5
5	Нормирование	5,1	—	3,0

№	Функции управления, реализуемые управляющими воздействиями (решениями)	Уровни субъектов управления		
		Региональный уровень	Муниципальный уровень	Уровень ОУ
6	Стандартизация	3,0	—	—
7	Стимулирование качества	1,7	6,6	5,1
8	Активизация деятельности	4,8	5,9	4,8
9	Контроль качества	10,6	15,9	11,6
10	Учет и отчетность	6,3	13,8	5,9
11	Анализ и моделирование	8,1	10,4	6,8
12	Координация и оперативное управление	15,5	10,9	13,5
13	Правовое регулирование	4,8	—	—
14	Обеспечение качества:			
	- метрологическое и квалиметрическое	1,7	—	—
	- кадровое	3,6	8,4	4,2
	- материально-техническое	5,0	4,0	6,1
	- финансовое	4,8	4,9	2,2
	- информационно-методическое	3,0	4,0	8,3

1.2. Нормы, указания и рекомендации по управлению качеством

За последние три года Комитетом общего и профессионального образования Ленинградской области был принят ряд документов по вопросам управления качеством образования, в частности письмо Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области от 20.01.03 № 109-02/19 «Критерии оценки качества управления дошкольным образованием на муниципальном уровне»; приказ Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области от 07.04.05 № 250 «Об утверждении Программы регионального эксперимента введения предпрофильной подготовки в системе образования Ленинградской области» (эксперимент предполагает проверку условий обеспечения качества предпрофильной подготовки учащихся на основе сформированной совокупности критериев и показателей качества образования).

1.3. Прогнозирование потребностей в обучении

Результаты реализации системы предпрофильной подготовки и начало внедрения системы профильного обучения выявили ряд организационных, содержательных, методических, технологических, ресурсных проблем, среди которых необходимо выделить наиболее важные:

- соответствие профилей обучения общественным потребностям региона, субъекта федерации, территории;
- возможность адаптации системы профильного обучения к изменяющимся экономическим условиям;
- обеспечение фундаментальности и системности образования, достижение требуемого уровня компетентности в профильной области и общеобразовательной сфере на базовом уровне;
- обеспечение необходимого уровня качества обучения в условиях сокращения объема учебного времени на изучение отдельных дисциплин базового уровня;
- разработка образовательных программ профильного уровня, отвечающих запросам потребителей образовательных услуг;
- разработка учебных программ элективных курсов и эффективных педагогических технологий для их изучения.

85% учителей и представителей администрации образовательных учреждений считают необходимым оказание научной и методической помощи в этом направлении, например, в форме обучения проектированию программ курсов по выбору и практического освоения современных образовательных технологий (информационно-коммуникационных, компьютерных, проектно-созидательных, креативных).

Решение перечисленных проблем может быть обеспечено за счет оптимизации системы предпрофильной подготовки и профильного обучения на основе прогнозирования потребностей социальных партнеров образовательной системы (представителей промышленности, сельского хозяйства, бизнеса, сферы услуг), самих учащихся и их родителей. Данный прогноз формируется в интересах образовательных учреждений, реализующих профильное обучение.

Другой уровень прогнозирования обеспечивает данными систему повышения квалификации и переподготовки педагогов. В этом

случае анализируются образовательные запросы самих учителей. Во многом они определяются вышеперечисленными проблемами обеспечения требуемого качества профильного обучения.

Прогнозирование потребностей педагогов в обучении напрямую связано с наиболее значимыми факторами, которые следует учитывать при оценке качества образования на муниципальном и школьном уровнях:

- качество состава и стабильность педагогических кадров;
- совершенство методов, средств, технологий обучения и воспитания;
- рациональность содержания образования;
- эффективность информационно-методического обеспечения.

Базой прогнозирования потребностей школьников в профильном обучении является социальный заказ общества. Современный социальный заказ в системе образования в значительной степени отражает новые требования к качеству подготовки учащихся, к обеспечению будущей самостоятельной взрослой жизни, профессиональной самореализации в сложных условиях современного высокотехнологичного социума.

Инструментальные средства получения исходных данных для прогноза — социологические исследования, изучение потребностей промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг, других отраслей экономики, образования и здравоохранения, получение данных от представителей местной промышленности, вузов и фирм, результаты анкетирования родителей и учащихся.

Результаты прогнозирования изменений потребностей общества свидетельствуют о необходимости преимущественной ориентации на технические специальности, наряду с сохранением высокой потребности в специалистах гуманитарной сферы, повышения уровня информационной компетентности, языковой грамотности, формирования навыков принятия решений.

Обязательным условием эффективности системы профильного обучения является ее формирование с учетом запросов учащихся и регионального рынка труда. Целесообразно использовать все возможности социального партнерства, в частности, договоры с предприятиями, учебными заведениями высшего и среднего профессионального образования для продолжения образовательного маршрута, индивидуальные творческие маршруты.

Новое качество образования в Ленинградской области, социализация личности невозможны без информатизации обучения. Необходимо формировать единое информационно-образовательное пространство. Существует объективная потребность в создании информационной инфраструктуры образования, в частности, в развитии локальных сетей, обеспечении возможности доступа к мировым информационным ресурсам глобальных сетей и ведущих научных и образовательных центров, обеспечении возможностей для использования дистанционного образования. Данные потребности составляют сущность и содержание потребностей в обучении.

Специфика профилизации показала необходимость разработки специального курса психологии для основной (предпрофильная подготовка) и средней (профильной) школы, который способствовал бы формированию у учащихся высокого уровня личностной и социальной зрелости, давал возможность профессиональной ориентации.

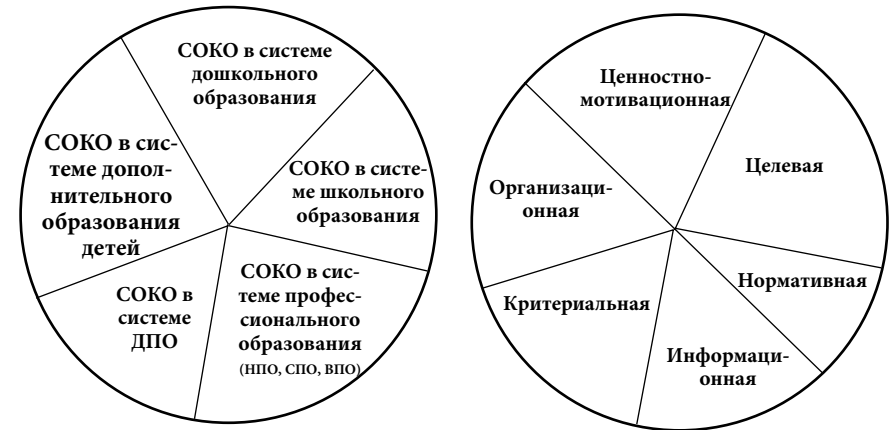
Система профильного обучения должна тесно взаимодействовать с системой дополнительного образования с учетом местных условий.

В качестве вывода следует отметить, что по результатам анализа потребностей педагогов в области обеспечения и управления качеством профильного обучения контингент для дополнительного обучения в различных формах оценивается на уровне 45–50% от штатного педагогического состава образовательных учреждений, 80–90% руководителей ОУ и их заместителей, в течение 2–4 лет.

1.4. Цели, задачи и ценности обучения

Анализ программ развития муниципальных образовательных систем и образовательных учреждений различных типов позволяет судить о все большей приверженности руководителей образования и педагогов общечеловеческим ценностям демократического общества. Анализ планирующих документов и описание моделей обучения, реализуемых в образовательных учреждениях, показывает их приоритетную направленность на обеспечение доступности и качества образования, повышение эффективности образовательной

Система обеспечения и контроля качества образования (СОКО) в Ленинградской области



а) по уровням непрерывного образования

в) по подсистемам управления качеством



б) по уровням управления

деятельности. Анализ реализуемых в образовательных учреждениях механизмов разработки, согласования и утверждения учебных планов и программ (включая программы дополнительного образования) выявил тенденцию ко все большему включению в эти процессы педагогов, учащихся и их родителей (учет предпочтений потребителей образовательных услуг, определяемых по результатам социологических обследований).

Реализация в образовательном процессе регионального компонента содержания школьного образования обеспечена разработкой концепции регионального стандарта и комплекта учебных пособий, осуществленной работниками научно-исследовательского центра Ленинградского областного института развития образования в сотрудничестве с учеными Санкт-Петербургских вузов и педагогами-практиками. Приоритетным в содержании регионального компонента образования является ориентация на изучение природы, экономики, истории и культуры Ленинградской области.

В существующей системе управления качеством образования существенную роль играют экспертные советы, подчиненные Комитету общего и профессионального образования Ленинградской области, а также муниципальным органам управления образованием. Функционал этих экспертных советов предполагает организацию деятельности экспертных групп и обсуждение экспертных заключений о качестве разработки и реализации программ экспериментов, программ развития образовательных учреждений, а также образовательных и учебных программ, реализуемых в инновационном режиме. В процессе экспертизы вышеперечисленных программ серьезное внимание уделяется качеству целеполагания и обеспечению осуществимости нововведений в образовательной практике.

1.5. Система обеспечения и контроля качества

Обеспечение и контроль качества образования в Ленинградской области представляют собой комплекс мероприятий и процедур, осуществляемых на всех управленческих уровнях и имеющих целью достижение заданных целей, выполнение требований Государственного образовательного стандарта, требований других законодательных и нормативных документов (см. схему 1).

Важнейшими процедурами обеспечения качества образования являются аттестация, государственная аккредитация и лицензирование. Аттестация и государственная аккредитация образовательного учреждения проводятся службами и комиссиями, создаваемыми на региональном уровне. Периодичность их проведения — 1 раз в пять лет. Их основная цель — определение качества результатов реализации образовательных программ, степени выполнения заявленных

целей, соответствия типа и вида ОУ соответствующим требованиям. Процедурой аттестации предполагается проведение образовательными учреждениями самообследования и последующего проведения аттестационной экспертизы, включая тестирование знаний учащихся, проведение опросов, изучение документов. Региональный орган управления образованием полномочия по аттестации ОУ, реализующих образовательные программы базового уровня, делегировал муниципальным органам управления. С 2005/2006 учебного года в процедуре аттестации ОУ принимает участие независимый орган — сектор мониторинга качества образования — научное подразделение Ленинградского областного института развития образования. Данное подразделение разработало специальные анкеты для учащихся, родителей, учителей и проводит социологические опросы в ОУ, подлежащих по графику аттестации и аккредитации, с целью определения качества условий и результатов реализации образовательных программ. В ноябре–декабре 2005 г. такие опросы проведены в 20 школах области.

Процедура лицензирования осуществляется региональным органом управления образованием в отношении образовательных и учебных программ основного и дополнительного образования с целью определения ресурсных возможностей ОУ по их реализации. Лицензионные показатели включают оценку материально-технической базы, учебно-информационных, кадровых ресурсов, возможности финансирования, соответствия условий образовательной деятельности санитарным правилам и нормам.

Самооценка и самообследование образовательных учреждений в обязательном порядке реализуется в процедурах аттестации и аккредитации; в инициативном порядке они проводятся школами, являющимися региональными экспериментальными площадками по качеству образования (по модели разработанной под руководством В. П. Панасюка в ЛОИРО, включающей 7 критериев качества процессов, ресурсов и возможностей и 7 критериев качества результатов). Ежегодно 3–5 школ области участвуют в региональном или национальном конкурсах на соискание премий Правительства Ленинградской области или Российской Федерации, где в обязательном порядке проводится самообследование по Европейской модели премий в области качества.

Самооценка имеет место и в целом ряде федеральных отраслевых конкурсов, в которых участвуют ОУ — «Школа года», «Лучшая воспитательная система», Приоритетный национальный проект «Образование» и т. п. Данные о школах, принимавших участие в 2004 и 2005 годах в конкурсах, и их достижения приведены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты участия образовательных учреждений в федеральных конкурсах

Год	Образовательное учреждение	Наименование конкурса	Результаты и достижения
2004	МОУ «Кингисеппская гимназия	Конкурс «100 лучших школ России»	Участие в финале 10 лучших школ России
2004	НОУ «Гатчинская гимназия «Апекс»	Конкурс на соискание премии Правительства Ленинградской области в области качества	Диплом лауреата конкурса
2004	НОУ «Гатчинская гимназия «Апекс»	Конкурс на соискание премии Правительства РФ в области качества	Диплом лауреата конкурса

Важнейшей процедурой внешней оценки результатов обучения является процедура Единого государственного экзамена. Начиная с 2005 года, в Ленинградской области последовательно вводится данная процедура. В 2005 г. тестированию по программе ЕГЭ по предмету «Русский язык» было подвергнуто 10568 выпускников, представлявших 319 образовательных учреждений среднего полного общего образования. Результаты приведены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты ЕГЭ по русскому языку в 2005 году

Набрали 100 баллов (чел.)	Набрали более 90 баллов (чел.)	Средний балл по Ленобласти	Средний балл по России
7	64	53	50

В 2006 году процедурой ЕГЭ охвачено уже 11636 выпускников. Кроме русского языка, обязательным для сдачи по программе ЕГЭ были предметы «Математика», «История». Анализ показывает, что результаты ЕГЭ по русскому языку в 2005 году коррелируют с результатами итоговой аттестации выпускников прошлых лет (2004 и 2003 годы) по данному предмету на уровне 0,87 (наблюдалась тенденция к завы-

шению на 0,10–0,15 балла оценок, выставяемых внутренними комиссиями). Завышение оценок текущей успеваемости по сравнению с оценками, полученными в ходе тестирования учащихся выпускных параллелей по программе аттестации школ, не превышает 0,2 балла.

За обеспечение и контроль качества образования на региональном уровне отвечают: отдел контроля качества образования Комитета общего и профессионального образования; в контроле качества участвуют аккредитационная комиссия, аттестационная комиссия, рабочие группы по проведению ЕГЭ; комиссия по аттестации педагогических кадров, Сектор мониторинга качества образования Ленинградского областного института развития образования, научно-методический совет по региональным экспериментальным площадкам.

На муниципальном уровне обеспечением и контролем качества занимаются инспектора муниципальных органов управления образованием, аттестационные комиссии по аттестации педагогических кадров, подразделения информационно-методического обеспечения образовательной деятельности.

Обеспечение и контроль качества на уровне ОУ осуществляют их администрация в лице директоров и заместителей директоров, председатели методических объединений, сотрудники служб сопровождения образовательного процесса; коллективные органы в лице педагогических советов, научно-методических советов; в отдельных инновационных ОУ — аудиторы по качеству, группы мониторинга, нештатные завучи по качеству.

Сравнение результатов ЕГЭ 2006 года в Ленинградской области с аналогичными результатами в масштабе России показывает, что выпускники области показывают несколько лучшие результаты, чем те, которые являются средними по стране, аналогичная картина и по победителям олимпиад, поступлению в вузы и др.

1.6. Ориентация на учащихся, родителей, систему профессионального образования, будущих работодателей в процессе управления качеством

Ориентация на потребителей образовательных услуг является одним из основополагающих принципов управления качеством на всех уровнях. Установление потребностей осуществляется в результате

социологических исследований посредством учета мнений, пожеланий представителей родительской общественности, общественных структур, созданных на муниципальном и региональном уровнях.

Ориентация на образовательные потребности на уровне образовательных учреждений находит проявление в выборе концепций классов, моделей обучения, в частности в выборе направлений профильного и профилированного обучения. Учет потребностей обучающихся является определяющим при проектировании программ факультативных и элективных курсов для реализации в системе внеклассной работы и дополнительного образования.

С учетом потребностей обучающихся и их родителей образовательные учреждения разрабатывают и предлагают разнообразные образовательные и иные услуги, направленные на удовлетворение потребностей в интеллектуальном, физическом, культурном развитии (спортивные секции, кружки, творческие коллективы, студии, досуговые мероприятия, культурно-познавательные экскурсии и т. п.). Выявлению потребностей обучающихся способствует деятельность в общеобразовательных школах органов ученического самоуправления, попечительских советов, родительских комитетов.

Реализацию в полной мере принципа ориентации на потребителей на уровне образовательных учреждений сдерживают и затрудняют следующие факторы:

- отсутствие в большинстве образовательных учреждений развитой материально-технической базы для предоставления обучающимся разноплановых образовательных услуг;
- отсутствие в достаточном количестве кадров специалистов, либо мотивации у учителей для осуществления деятельности в рамках внеклассной работы и дополнительного образования;
- неразвитость конкуренции на рынке образовательных услуг, что не способствует более полному учету мнений, пожеланий потребителей; выражается в формальном декларировании ориентации на клиента в образовательных программах, программах развития образовательных учреждений.

На муниципальном и региональном уровнях ориентация на потребителей имеет место в ходе осуществления мониторинга качества образования; анализа жалоб, писем и обращений; учета мнений участников родительских советов, представителей общественности;

проведения социологических исследований с участием родителей и обучающихся, партнеров и заказчиков сферы образования.

Принцип реализуется на муниципальном и региональном уровнях в ходе разработки и реализации Программ развития на 5-летний период, принятия управленческих решений в отношении развития сети дополнительного образования детей, создания и экспертизы результатов деятельности на базе ОУ экспериментальных площадок, ресурсных центров, разработки концепции и проведения различных конкурсов, акций, олимпиад.

Реализацию принципа ориентации на потребителей на муниципальном и региональном уровнях затрудняет и сдерживает следующее:

- неразвитость структур гражданского общества, представляющих интересы обучающихся, их родителей;
- несовершенство механизмов установления потребностей, запросов, ожиданий, требований непосредственных потребителей образовательных услуг, заказчиков и партнеров сферы образования;
- отсутствие прямой заинтересованности органов управления образованием в установлении требований и структуры заказа сфере образования со стороны работодателей, местного территориального сообщества;
- отсутствие в структуре муниципальных и региональных органов управления образованием подразделений и должностных лиц, в функционал которых входило бы изучение образовательных потребностей, маркетинг рынка образовательных услуг.

1.7. Система количественных и качественных показателей

Система ведомственной отчетности различных уровней управления образованием включает разнообразные блоки показателей, отражающие демографическую ситуацию и уровень социально-экономического развития регионов, характеристику инфраструктуры образовательных систем, в том числе характеристику сети образовательных учреждений, результаты функционирования образовательных систем на уровне образовательных учреждений, муниципальных образований региона в целом.

Наиболее полно эти данные представлены в Статистическом информационно-аналитическом сборнике Минобрнауки России «Проблемы и тенденции развития образования в Российской Федерации». Сборник формируется и издается ежегодно на основе материалов Госкомстата России и данных, получаемых Министерством образования и науки России от региональных органов управления образованием, образовательных учреждений и из других официальных источников. Подготовка сборника осуществляется Управлением развития образования Минобрнауки России, Центром мониторинга и статистики образования, Государственным НИИ информационных технологий и телекоммуникаций, Главным информационным вычислительным центром Министерства образования и науки России при Московской государственной академии приборостроения и информатики.

Показатели качества образования на федеральном, региональном уровне и уровне субъектов федерации конкретизируются в ежегодном Национальном докладе о состоянии и развитии системы образования, структура и содержание которого представлены в других документах проекта.

В докладе приведены статистические данные, характеризующие качество обучения в системах общего образования и начального профессионального образования, а также в системе дополнительного образования с распределением по регионам и субъектам федерации. В частности приводятся, например, данные о доле выпускников дневных учреждений начального профессионального образования (НПО), не получивших аттестат о полном среднем образовании в 2000–2004 годах (в процентах к общему числу выпускников), а также данные о доле выпускников учреждений НПО, поступивших в вузы.

Составляющие системы ведомственной отчетности Комитета образования Ленинградской области, прямо и косвенно характеризующие качество образования, структуру сети образовательных учреждений и их ресурсное обеспечение, подвергнуты глубокому анализу в ходе проекта.

В этих справочных и отчетных документах содержатся данные об образовательных учреждениях общего образования, начального профессионального и дополнительного образования, о финансовом обеспечении образовательных учреждений.

Приведены сведения о допрофессиональной и профессиональной подготовке обучающихся 8–11 (12) классов в дневных общеобразовательных учреждениях, сведения о преподавании иностранных языков и углубленном изучении отдельных предметов.

В системе ведомственной отчетности имеются данные о распределении общеобразовательных учреждений по числу учителей, классов и обучающихся. Дается характеристика материальной базы дневных общеобразовательных учреждений на начало учебного года. Приводятся данные об обучающихся, выбывших из общеобразовательного учреждения в течение учебного года и летнего периода (за исключением выпускников).

Данные о численности и составе педагогических работников общеобразовательных учреждений приводятся по состоянию на 1 октября текущего года.

В систему отчетности входят сведения о численности детей и подростков в возрасте 7–15 лет, не обучающихся в образовательных учреждениях.

Проанализированные данные и формы отчетных документов дают общее представление о функционировании образовательной системы области. В целях конкретизации данных о качестве образования на уровне Ленинградского областного института развития образования используются данные о реализации различных образовательных программ, данные промежуточных и итоговых аттестаций учащихся, данные о повышении квалификации работниками образовательных учреждений. Сбор и анализ этих данных осуществляется методом анкетирования работников образовательных учреждений, изучения соответствующих документов, организации тестирования и других методов контроля уровня освоения учебных программ учащимися. Оценка конкретных образовательных учреждений производится в ходе их аттестации.

В соответствии с данной системой показателей организовано взаимодействие образовательных учреждений с Комитетом общего и профессионального образования. Школы предоставляют информацию о качестве обучения, о различных формах обучения, социальный паспорт школы.

На уровне образовательного учреждения целесообразно использовать следующие базовые показатели:

- уровень обученности учащихся по базовым образовательным программам;
- уровень обученности учащихся по профильным направлениям;
- уровень воспитанности школьников;
- количество медалистов, призеров и победителей олимпиад, участие в конкурсах учащихся;
- поступление выпускников в вузы на бюджетные отделения;
- состояние здоровья и психического развития учащихся;
- динамика правонарушений учащихся;
- уровень травматизма;
- уровень жизненной защищенности и социальной адаптации школьников.

Наряду с показателями личной результативности учащихся (обученность, воспитанность, развитость, сохранение физического и психического здоровья) используются системные показатели организации образовательного процесса, функционирования и развития образовательного учреждения:

- организация и развитие образовательного процесса;
- управление образовательным процессом, различные формы обучения в школе;
- уровень выполнения государственных программ;
- ход инновационных процессов в образовательном учреждении;
- профессиональное образование педагогов (результаты аттестации и повышения квалификации педагогов);
- участие учителей в конкурсах «Учитель года», «Самый классный классный»;
- уровень информатизации обучения и управления;
- показатели владения учителями информационными технологиями;
- состояние и развитие материально-технической и учебно-материальной базы (показатели оснащенности кабинетов, фонд библиотеки; учебно-методические комплекты по предметам обучения);
- уровень жизнеобеспечения школы.

Школа использует полученные показатели для анализа своей деятельности в области качества образования, планирования и организации дальнейшей работы. Показатели по учащимся (ОШ), качественные и количественные показатели по педагогическим кадрам

(РИК), уровень обученности учащихся, показатели качества и успеваемости по ступеням обучения, показатели качества и успеваемости по областям обучения представляются в Комитет общего и профессионального образования раз в полгода (раз в год).

В целом существующая система ведомственной отчетности не в полной мере обеспечивает решение задач эффективного мониторинга качества образования. Необходима разработка и конкретизация системы показателей, ориентированных на получение адекватных оценок, обеспечивающих выявление реальных возможностей повышения качества образования.

В настоящее время в секторе мониторинга качества образования научно-исследовательского центра Ленинградского областного института развития образования разработана параметрическая модель мониторинга, содержащая систему обобщенных критериев (качество управления образовательным процессом, качество содержания образования, качество образовательной и социально-культурной среды, качество ресурсного обеспечения образовательного процесса, качество управления развитием образовательных систем, качество социальных и педагогических результатов образовательного процесса), которые последовательно декомпозируются (разбиваются) на 24 подкритерия второго уровня, которые, в свою очередь включают 69 частных показателей нижнего уровня. Данная система показателей представлена в соответствующем приложении к докладу.

1.8. Мониторинг качества

Процедура мониторинга является относительно новой в системе обеспечения и контроля качества образования. В марте 2004 года в структуре Ленинградского областного института развития образования было создано научно-исследовательское подразделение — Сектор мониторинга качества образования, предназначенное для разработки концептуальных основ, модели, инструментария и механизма мониторинга и их реализации на всех уровнях.

Концептуально мониторинг выстраивается как составная часть общероссийской системы оценки качества образования. В то же время он рассматривается в логике построения целостной системы управления качеством образования в Ленинградской области. Он пред-

полагает наличие в своем составе преемственных и взаимосвязанных мониторинговых подсистем по уровням управления, по ступеням непрерывного образования, а также предметно ориентированных подсистем (мониторинг здоровья учащихся школ — региональных и федеральных экспериментальных площадок, социологический мониторинг). Мониторинг базируется на применении рефлексивного подхода, использовании процедур самооценки, самоанализа субъектов образовательного процесса, самообследований по качеству.

Результатом аналитического и проектного этапа работ по программе мониторинга стала разработка его параметрической модели: состав и группировка по уровням управления критериев, подкритериев, показателей, на основании которых планируется получать регулярную информацию о качестве образования. За основу принято 6 обобщенных критериев (качество управления образовательным процессом, качество содержания образования; качество образовательной и социально-культурной среды, качество ресурсного обеспечения образовательного процесса, качество управления развитием образовательных систем, качество социальных и педагогических результатов образовательного процесса), которые последовательно декомпозируются (разбиваются) на 24 подкритерия и 69 показателей.

В настоящее время проводится работа по отбору, или разработке оценочно-измерительных средств, предназначенных для получения информации по каждому из 69 показателей. Реализуется квалиметрический потенциал (используются достижения тестовой, экспертной, таксономической, вероятностно-статистической квалиметрии), достижения психодиагностики, разрабатывается программное обеспечение для автоматизации процессов сбора, анализа, обработки, передачи и хранения информации. Начат этап внедрения мониторинга в управленческую практику. С этой целью на созданных в двух муниципальных образовательных системах и в двенадцати образовательных учреждениях различного типа и вида площадках проводятся пилотные исследования, готовятся версии аналитических докладов.

Элементы мониторинга регулярно используются в управленческой практике подразделений и служб регионального и муниципальных органов управления образованием, научными подразделениями,

подразделениями маркетинга и информационно-методической работы Ленинградского областного института развития образования. С 2004 года регулярно проводится мониторинг здоровья учащихся школ — региональных и федеральных экспериментальных площадок. С 1999 года, с момента создания регионального центра тестирования, регулярно публикуются результаты тестирования знаний выпускников, изъявивших желание на добровольной основе пройти тестирование. В 2005 году данный центр преобразован в центр по проведению ЕГЭ. В системе обеспечения и контроля качества образования на всех уровнях традиционно используется социологический мониторинг. Он имеет целью получение значимой информации для разработки программ развития образовательных систем, определения приоритетов инновационной, воспитательной деятельности, совершенствования системы дополнительного образования.

Мониторинг качества образования и его отдельные составляющие имеют следующую периодичность и взаимосвязь (таблица 5).

Таблица 5

Периодичность и взаимосвязь видов мониторинга качества образования и его составляющих

Виды мониторинга	Уровни управления		
	Региональный	Муниципальный	Уровень ОУ
Системный мониторинг качества образования с подготовкой аналитических докладов	1 раз в год	1 раз в год	1 раз в год
Мониторинг здоровья учащихся школ — РЭП и ФЭП	2 раза в год	2 раза в год	—
Мониторинг обученности выпускников по результатам ЕГЭ	1 раз в год по завершению учебного года	1 раз в год по завершению учебного года	3–4 раза в год по завершению учебной четверти (триместра)
Социологический мониторинг по различным аспектам образовательной деятельности	По мере необходимости	По мере необходимости	—
Мониторинг качества состава педагогических кадров и кадровой динамики	1 раз в год	—	—

В мониторинге преимущественно на данный момент используются информационные технологии, основанные на бумажном доку-

ментообороте, за исключением процедуры ЕГЭ, в которой процесс сбора, обработки, передачи, предъявления информации полностью автоматизирован и осуществляется на базе современной компьютерной техники и сетевых технологий. Переход на автоматизированные компьютерные технологии сдерживается недостатком соответствующей техники, специалистов в штате органов управления.

1.9. Управление качеством ключевых процессов

В сфере образования Ленинградской области функционирует сложная сеть основных, управленческих и поддерживающих процессов. *Основными базовыми процессами* в управлении качеством на всех уровнях являются следующие: учебный процесс, воспитательная работа, методическая работа, психолого-валеологическое сопровождение образовательного процесса. Взаимосвязь и интеграция основных, управленческих и поддерживающих процессов (включая, помимо названных, процесс управления сетью образовательных учреждений, управления персоналом, управления ресурсами, управления документацией и данными и др.) осуществляются путем разработки и принятия (издания) приказов, нормативных документов (инструкций, положений, правил), закрепления ответственности и компетентности субъектов управления в отношении названных процессов в положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях, проведения плановых и внеплановых административных и инспекторских проверок, а также специальных научных исследований.

На уровне образовательных учреждений управление качеством ключевых процессов осуществляется на основе должностных инструкций и положений, годовых и месячных планов работы, расписаний, графиков. По закону РФ «Об образовании» в редакции 2004 года за образовательными учреждениями оставлено исключительное право по управлению качеством учебного процесса, воспитательной работы, методической работы, психолого-валеологического сопровождения образовательного процесса. Вместе с тем, муниципальные и региональные органы управления образованием также наделены определенными правами по участию в регулировании, оценке качества данных процессов. В частности, они имеют право осуществлять

экспертизу качества условий реализации образовательных программ в ходе аттестации и государственной аккредитации образовательных учреждений; их лицензирования; осуществлять надзор и контроль за выполнением в образовательных учреждениях законодательства РФ и субъектов федерации в области образования, выполнением собственных решений и предписаний. Обеспечение качества учебного процесса осуществляется путем выполнения требований санитарных правил и норм, утвержденных на федеральном уровне, визирования муниципальным органом управления образования учебных планов образовательных учреждений, экспертизы и утверждения учебных программ. Аналогичные правила и разделение полномочий по вертикали действуют и в отношении управления качеством воспитательной работы, методической работы, психолого-валеологического сопровождения образовательного процесса.

Нерешенными, проблемными вопросами в отношении управления качеством ключевых процессов являются следующие:

- неготовность большинства образовательных учреждений брать на себя всю полноту ответственности по обеспечению качества ключевых процессов и, соответственно, обеспечению качества подготовки выпускников;
- несовершенство схем разграничения предметов ведения, прав, полномочий и ответственности между образовательными учреждениями, муниципальными и региональными органами управления образованием в отношении управления качеством ключевых процессов;
- отсутствие потребности, опыта и традиций управления качеством ключевых процессов на основе идеологии международных стандартов качества ISO, в частности с использованием технологии процессного подхода;
- отсутствие по ряду аспектов управления качеством ключевых процессов регулирующих нормативных актов и методических рекомендаций;
- нестабильность схем и моделей управления, частые организационно-штатные мероприятия, реорганизации (особенно на муниципальном и региональном уровнях), что не способствует достижению эффективности управления качеством ключевых процессов.

1.10. Развитие человеческих ресурсов

На институциональном уровне (в образовательных учреждениях) управление качеством осуществляется руководством (директор, заместители директора по учебно-воспитательной работе), предметно-методическими объединениями педагогов, а также нештатными группами по качеству, созданными в тех образовательных учреждениях, которые являются участниками эксперимента по управлению качеством. В настоящее время в качестве экспериментальных площадок регионального и муниципального уровней функционируют 20 школ Ленинградской области.

Управление качеством на уровне образовательного учреждения осуществляется перечисленными представителями руководства и педагогами. В то же время, с точки зрения системного подхода, функции обеспечения качества образовательного процесса, его составляющих практически реализует каждый педагог.

В настоящее время в Ленинградской области реализуется проект по созданию и развитию систем управления качеством в ряде образовательных учреждений, в частности МОУ «Кингисеппская гимназия», «Кингисеппская средняя образовательная школа № 3» МО «Кингисеппский район», МОУ «Гимназия №5», «Лицей № 8» МО «Сосновый Бор», МОУ «Лицей города Отрадное» МО «Кировский район», МОУ «Гимназия им. Ушинского», «Средняя общеобразовательная школа № 2», «Средняя общеобразовательная школа № 7» МО «г. Гатчина», МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 3», «Средняя общеобразовательная школа № 5», «Средняя общеобразовательная школа № 6», «Щегловская средняя общеобразовательная школа» МО «Всеволожский район», МОУ «Средняя общеобразовательная школа № 9», «Каменская средняя общеобразовательная школа», «Полянская средняя общеобразовательная школа» МО «Выборгский район».

Мониторинг качества образования осуществляется в ходе аттестации образовательных учреждений. Одним из этапов аттестационной процедуры является самообследование, в ходе которого дается субъективная оценка уровня качества образования. На следующем этапе осуществляется экспертная оценка качества образования экспертной группой, в которую входят представители Ленинградского областного института развития образования, инспекторы муниципальных органов

управления образованием и другие специалисты. На всех этапах подготовки и проведения аттестации осуществляется консультационная и методическая помощь сотрудникам образовательных учреждений.

Обучение педагогических кадров по направлению «управление качеством образования»

За период с марта 2004 года в Ленинградской области организовано обучение по управлению качеством работников органов управления образованием и педагогических кадров в следующих формах.

1. Курсы повышения квалификации по управлению качеством на базе Ленинградского областного института развития образования. Прошло обучение (в течение двух лет) 90 человек специалистов муниципальных органов управления образованием и руководителей методических служб.

2. Система сетевого повышения квалификации по управлению качеством — прошло обучение (в течение двух лет) 265 человек из числа педагогов и руководителей образовательных учреждений.

3. Организовано обязательное обучение в том числе по управлению качеством в системе повышения квалификации на базе Ленинградского областного института развития образования (для каждого педагога 1 раз в 5 лет).

4. По инициативе и заявкам образовательных учреждений организуется обучение по направлению «Управление качеством образования» на базе Ленинградского областного института развития образования.

На уровне муниципальных образовательных систем организована обязательная подготовка резерва руководящего состава для замещения должностей руководителей образовательных учреждений.

За указанный период проблемы мониторинга качества образования рассматривались на научно-методических конференциях.

Международная научно-практическая конференция «Мониторинг качества образования: опыт, модели и проблемы», состоялась 24–25 ноября 2005 года на базе ЛОИРО. На пленарных и секционных заседаниях обсуждались следующие вопросы:

- системный мониторинг качества образования;
- концепция, вариативные модели и технологии мониторинга качества в образовательных системах и учреждениях;

- квалиметрическое и информационное обеспечение мониторинга качества образования.

В рамках конференции проведено заседание межрегиональной лаборатории по исследованию проблем качества образования. По результатам конференции выпущен сборник научных статей.

В период проведения ежегодных научно-практических конференций «Личность, общество и образование в современной социокультурной ситуации» регулярно организуется работа секции «Качество образования».

В рамках создания системы мониторинга качества образования организовано взаимодействие с ведущими информационными центрами Санкт-Петербурга, занимающимися вопросами оценки качества образования, аттестации образовательных учреждений, организации Единого государственного экзамена.

1.11. Управление изменениями

Управление инновационными процессами занимает одно из приоритетных мест в работе администрации школ, органов управления образованием регионального и муниципального уровней. С 2002 г. в Ленинградской области проводится эксперимент по предпрофильному, а с 2005 года по профильному обучению. Экспериментом охвачено 53 образовательных учреждения, среди которых 4 являются федеральными экспериментальными площадками.

В Ленинградской области серьезное внимание уделяется другим инновационным направлениям. С целью создания условий и стимулирования инновационной деятельности осуществляется следующее:

- в области разработан и функционирует бюджет развития, по линии которого финансируются наиболее значимые инновационные проекты (его расходная часть в 2005 года составила 46729 тыс. рублей);
- созданы и активно работают научно-методические советы при Комитете общего и профессионального образования области, муниципальных органах управления образованием, в задачу которых входит экспертиза предлагаемых ОУ инноваций, утверждение региональных экспериментальных площадок;

- проводится повышение квалификации и переподготовка педагогических кадров по ряду инновационных направлений (управление качеством образования, профильное обучение и др.);
- разработана и используется в управлении методика оценки эффективности управления инновационной деятельностью на муниципальном уровне и уровне ОУ;
- в более трех четвертей образовательных учреждений, всех муниципальных образованиях и в Ленинградской области в целом подготовлены и реализуются программы развития соответствующих образовательных систем;
- в 2004/2005 учебном году и в первом полугодии 2005/2006 учебного года издано 24 приказа Комитета общего и профессионального образования области по отдельным вопросам инновационной деятельности;
- регулярно (раз в 3 месяца) выпускается научно-методическое издание «Вестник Ленинградского областного института развития образования», в котором освещаются наиболее актуальные вопросы инновационной деятельности;
- в 2003–2005 годах на базе Ленинградского областного института развития образования проведено 5 научно-практических конференций по вопросам инновационного изменения системы образования области;
- по плану Комитета общего и профессионального образования, муниципальных органов управления образованием регулярно проводятся совещания, в том числе выездные, по управлению изменениями, обсуждению проблемных вопросов тех или иных инновационных направлений.

Для увеличения инновационного потенциала региональный и муниципальные органы управления образованием активно используют возможности партнерства. В данный момент имеются договоры или осуществляются совместные проекты с Исследовательским центром проблем качества подготовки специалистов, вузами и научными центрами Санкт-Петербурга и Ленинградской области, включая Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Институт образования взрослых Российской академии образования. Осуществляются межрегиональные связи с Воронежской, Тверской областями, Ямало-Ненецким и Чукотским

автономными округами, международный проект с Институтом повышения квалификации учителей из Испании.

Значительное место в управлении изменениями принадлежит конкурсной деятельности. Поощряется участие педагогов в конкурсах «Учитель года», участие ОУ в конкурсах «Школа года», участие педагогов, ученых в конкурсах грантов по линии Министерства образования и науки РФ, Российской академии образования, стажировки управленческих и педагогических работников в других регионах, в Центральной академии повышения квалификации педагогических кадров (Москва). В 2006 году 23 школы области на конкурсной основе, с учетом успехов и перспектив инновационной деятельности получают из федерального бюджета по 1 млн рублей по линии национального проекта в области образования.

1.12. Анализ предыдущих проектов

При реализации настоящего проекта могут быть использованы положительный опыт, методические разработки и данные, полученные в ходе проведения следующих мероприятий научно-исследовательского, научно-методического и учебно-методического характера:

а) концепция, параметрическая модель, оценочно-измерительные средства, организационный механизм регионального мониторинга качества образования, включая опыт подготовки аналитических докладов «Качество образования в Ленинградской области: состояние, тенденции, проблемы и перспективы», опыт проведения рядом экспериментальных ОУ самообследования по качеству, сформированные банки данных и статистику по широкому кругу показателей и аспектов качества образования;

б) реализация учебных программ подготовки специалистов в области качества образования для школ и органов управления образованием Ленинградской области в рамках повышения квалификации или переподготовки педагогических кадров (переподготовка резерва на выдвижение в Кировском и Гатчинском районах, повышение квалификации инспекторов, работающих в муниципальных органах управления образованием, сетевое повышение квалификации педагогических кадров на базе созданных в области шести образовательных округов, подготовка в объеме 72 часов экспертов из числа директоров

и заместителей директоров школ для участия в процедурах аттестации школ);

в) разработка концепции и методических материалов по осуществлению мониторинга качества дополнительного педагогического образования;

г) проведение независимой оценки качества реализации образовательных программ в школах, подлежащих плановой аттестации и государственной аккредитации;

д) проведение мониторинга состояния здоровья школьников, обучающихся в школах — региональных и федеральных экспериментальных площадках;

е) разработка и реализация в рамках Программы развития образовательной системы Ленинградской области на 2006–2010 годах проекта по управлению качеством образования;

ж) регулярное проведение с 1998 по 2004 год централизованного тестирования, с 2005 года. единого государственного экзамена по оценке обученности выпускников школ;

з) многолетнее проведение конкурсов «Учитель года», «Школа года»;

и) реализация совместных проектов по подготовке специалистов в области качества с ведущим научным центром России по качеству образования Исследовательским центром проблем качества подготовки специалистов и в частности, с его кафедрой систем качества в общеобразовательных учебных заведениях;

к) создание и освоение инновационных технологий психолого-валеологического сопровождения образовательного процесса, проектирования вариативных воспитательных систем, моделей профильного обучения;

л) проведение региональных, межрегиональных научно-практических конференций по обсуждению актуальных вопросов управления качеством образования;

м) защита представителями Ленинградского областного института развития образования, школ и органов управления образованием региона докторских диссертаций по проблематике управления и оценки качества образования (В. П. Панасюк, А. Е. Бахмутский), кандидатских (З. Г. Найденова, О. В. Ковальчук, М. П. Калинина, И. Г. Салова, Д. Л. Бенькович);

н) издание монографий, учебно-методических пособий по проблематике управления качеством образования, в которых содержатся:

- методика проведения школой самообследования по качеству образования;
- методика оценки качества образовательной программы;
- методика экспресс-оценки качества образования в школе;
- методика анализа и оценки внутришкольной системы обеспечения качества образования;
- рекомендации по применению международных стандартов качества ISO серии 9000:2000 в сфере школьного образования;
- методика проектирования и внедрения в школе системы менеджмента качества.

1.13. Связи с текущими проектами в Ленинградской области

В 2005 г. группой разработчиков (включающей сотрудников кафедр Ленинградского областного института развития образования) под руководством Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области была подготовлена региональная целевая программа «Приоритетные направления развития образования Ленинградской области на 2006–2010 годы», в которой приоритетное внимание уделено решению проблемы обеспечения качества образования. Первым в данной программе является проект «Управление качеством образования в регионе», который предусматривает:

- создание концепции управления качеством образования на основе современных технологий в условиях модернизации образования;
- обновление содержания и форм повышения квалификации руководителей образовательных учреждений в области методологии и технологии управления качеством образования;
- освоение и реализацию идеи независимого контроля качества образования и управления качеством образования в рамках создания государственной аттестационной службы;
- разработку нормативно-правовой базы по независимому контролю качества образования в рамках государственной аттестационной службы и системы мониторинга;

- организацию и развитие материально-технической базы сети мониторинга качества образования на основе технологии единого государственного экзамена (центр обработки информации результатов единого государственного экзамена (областной уровень), первичные пункты обработки информации единого государственного экзамена (муниципальный уровень), пункты проведения единого государственного экзамена (уровень образовательного учреждения));
- разработку и внедрение программ автоматизированной информационной системы сбора баз данных, организации системного мониторинга и аналитической обработки информации;
- совершенствование механизмов государственной регламентации образовательной деятельности учреждений и аттестации педагогических кадров, на основе использования автоматизированных информационных систем мониторинга.

Проект по введению профильного обучения в образовательных учреждениях региона своим приоритетом имеет обеспечение качества предпрофильной подготовки учащихся основной школы и профильного обучения учащихся старших классов.

Реализация концепции профильного обучения направлена на достижение следующих целей:

- более глубокое изучение учащимися ряда предметов, входящих в программу полного общего образования;
- подготовка выпускников общеобразовательных школ к освоению программ высшего профессионального образования;
- повышение адаптивной способности выпускников школ к современным рыночным условиям;
- дифференциация содержания обучения старшеклассников в соответствии с их интересами и возможностями и построение на ее основе гибких индивидуальных образовательных программ;
- снятие существенных региональных расхождений в возможностях получения равноценного, в том числе и профильного, обучения.

Основными задачами проекта являются:

- осуществление экспериментальной разработки и апробации моделей организации предпрофильной подготовки и профильного обучения;

- оснащение учебно-лабораторным оборудованием образовательных учреждений, реализующих программы предпрофильной подготовки и профильного обучения;
- разработка программно-методических комплексов, обеспечивающих введение предпрофильной подготовки и профильного обучения;
- формирование банка элективных учебных предметов профильного обучения;
- совершенствование системы профильного обучения одаренных детей;
- формирование системы психолого-педагогического сопровождения введения предпрофильной подготовки и профильного обучения школьников;
- апробация новых форм итоговой аттестации выпускников на этапе завершения основного общего образования и формирования профильных 10-х классов;
- разработка и апробация системы управления качеством профильного обучения;
- разработка и апробация системы профориентационной работы в системе образования Ленинградской области;
- обеспечение информационного сопровождения введения профильного обучения;
- осуществление повышения квалификации управленческих и педагогических кадров, обеспечивающих профильное обучение;
- внедрение результатов экспериментальной работы в педагогическую практику по организации предпрофильной подготовки и профильного обучения в муниципальных образовательных системах.

Интересным представляется реализуемый проект по подготовке экспертов-аудиторов для участия в процедурах аттестации образовательных учреждений. Их подготовка проводится в виде курсов повышения квалификации для педагогов и управленческих работников образования по проблеме «Комплексная оценка качества образования при аттестации и государственной аккредитации общеобразовательных учреждений».

Существенное улучшение качества образования ожидается от реализации проекта сетевого повышения квалификации педагогов и

руководителей образовательных учреждений в образовательных округах Ленинградской области на базе опорных образовательных учреждений по шести направлениям:

- управление качеством образования в условиях модернизации;
- сельская школа как центр социокультурного развития территории;
- преемственность образовательных программ на уровне дошкольное образовательное учреждение — начальная школа;
- реализация концепции профильного обучения на старшей ступени общеобразовательных учреждений;
- информатизация образования;
- модернизация системы начального профессионального образования.

Интеграция достижений педагогической науки и инновационной практики в процессе непрерывного повышения квалификации позволяет рассчитывать на значительное повышение эффективности курсовых мероприятий, рост компетентности и профессионализма педагогических работников и, как следствие, улучшение качества образования в регионе.

1.14. Лучший опыт по управлению качеством в Ленинградской области и России

Наибольшее значение для настоящего проекта может иметь опыт в области управления качеством:

а) на региональном уровне:

Опыт построения и применения в управлении мониторинга качества образования в Воронежской и Новосибирской областях, в Алтайском крае. В частности, в Воронежской области мониторинг охватывает 4 укрупненных блока критериев: качество образовательного процесса, качество результатов образовательного процесса, качество средств и условий образовательной деятельности, качество участников образовательного процесса. На региональном уровне в составе областного института повышения квалификации педагогических кадров создана Лаборатория мониторинга качества образования. Значительная часть школ освоила процедуру самообследования по качеству по методике В. П. Панасюка. Накоплен значительный

опыт по применению методов статистической обработки и анализа результатов мониторинговых исследований. Силами преподавателей ЛОИРО профессора А. В. Долматова, доцента В. И. Воротилова проведено обучение специалистов для школ и органов управления образованием по программе «Мониторинговые исследования качества непрерывного образования». Создан фонд оценочно-измерительных средств для применения в системе мониторинга.

В Новосибирской области при работе с информацией, полученной с помощью мониторинга, используется технология SWOT-анализа. Это позволяет повысить эффективность диагностической информации в ходе системного управления качеством образования на региональном уровне.

б) на муниципальном уровне

Опыт проведения социологического мониторинга качества образования в г. Туле, посредством которого осуществляется корректировка политики в области качества образования, совершенствование системы дополнительного образования, повышается эффективность управления ресурсами, определяется и реализуется стратегия совершенствования образовательной системы.

Опыт и достижения в создании муниципальной системы управления качеством образования в г. Твери (проектный подход, применение концепции стандартов ISO серии 9000:2000, выделение контура управления качеством функционирования образовательной системы и контура управления качеством развития, проведение централизованных срезов обученности 100% школьников города раз в полгода с помощью диагностических контрольных работ, создание в масштабе города компьютерной сети, позволяющей оптимизировать информационные потоки, значительные методические наработки в области создания и применения оценочно-диагностического инструментария по обученности, воспитанности, здоровью учащихся).

в) на уровне образовательных учреждений

Опыт и достижения Ленинградского областного института развития образования в направлении внедрения отдельных элементов системы менеджмента качества (мониторинг качества дополнительного педагогического образования, политика в области качества; схемы ряда основных и управленческих процессов, система внутриинститутского контроля качества образования).

Опыт негосударственного образовательного учреждения из г. Гатчина Ленинградской области «Гатчинская гимназия «Апекс» — лауреата Премии Правительства Ленинградской области и Премии Правительства Российской Федерации в области качества за 2004 г. (политика в области качества; финансовая стратегия; схемы основных, управленческих и поддерживающих процессов; работа с потребителями и партнерами; мониторинг качества образования; управление документацией и данными; программно-целевой подход к управлению; психологическое сопровождение образовательного процесса).

Опыт гимназии № 92 Санкт-Петербурга — лауреата Премии Правительства Российской Федерации в области качества за 1998 год (гимназия первая в России стала лауреатом данной престижной национальной премии; она является лидером в России в опытно-экспериментальной работе по качеству образования; в 1998 году в ней была разработана Методика проведения школой самообследования по качеству образования, транслируемая в настоящее время на всю Россию; гимназия первая подготовила на ее основе аналитический доклад «Качество образования в гимназии № 92 Санкт-Петербурга: состояние, тенденции, проблемы и перспективы», получивший широкое освещение в центральных профессиональных изданиях и учебно-методической литературе; в гимназии активно разрабатываются на базе достижений квалиметрии методики и оценочные средства для использования в управлении и контроле качества образовательного процесса, в том числе методика оценки качества проведения урока, рейтинговая методика оценки качества деятельности учителя, методика оценки качества образовательной программы и др.; гимназия участвовала и стала лауреатом других престижных конкурсов в области качества «Сделано в Санкт-Петербурге» (2003), «100 лучших товаров и услуг России» (2002); на базе гимназии проводится постоянно действующий семинар для школ Санкт-Петербурга и России по проблематике управления и оценки качества образования; гимназия регулярно готовит, выпускает и тиражирует учебно-методические пособия и материалы по вопросам качества школьного образования; гимназия является филиалом Исследовательского центра проблем качества подготовки специалистов (Москва), научно-методической лабораторией по качеству школьного образования Международного Института независимых педагогических исследований).

Опыт Санкт-Петербургского государственного колледжа управления и коммерции — лауреата Премии Правительства Санкт-Петербурга в области качества за 2004 год, участника конкурса на соискание Премии Правительства Российской Федерации в области качества 2004 года. Колледж создал систему менеджмента качества и получил на нее российский и международный сертификаты.

1.15. SWOT-анализ существующей системы управления качеством в Ленинградской области

В таблице 6 приведены результаты SWOT-анализа существующей системы управления качеством образования в Ленинградской области. Данный анализ позволил выявить сильные, слабые стороны, возможности и имеющиеся проблемы в области управления качеством образования.

1.16. Система управления качеством на практике

Практическая реализация принципов системного управления качеством в сфере дополнительного педагогического образования включает в себя:

- изучение запросов, потребностей;
- проектирование образовательных программ и программ учебных курсов переподготовки и повышения квалификации;
- блочно-модульную гибкую организацию учебного процесса;
- изучение послекурсовой деятельности педагогов.

Непосредственное осуществление функций по управлению качеством дополнительного педагогического образования возложено на ректорат Ленинградского областного института развития образования и его подразделения (6 факультетов, 10 кафедр, 11 учебно-методических отделов и центров, включая Центр здоровья школьников).

Система управления качеством школьного образования включает в себя подсистему проектирования целей по качеству образования на основе выявленных образовательных потребностей учащихся, подсистему комплексного обеспечения реализации целей по качеству образования (информационного, кадрового, технологического, учебно-дидактического, материально-финансового) и подсистему мони-

**Результаты SWOT-анализа существующей системы управления качеством образования
в Ленинградской области**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы и препятствия
<ul style="list-style-type: none"> • положительный опыт и традиции стратегического планирования • сильный и стабильный состав руководящих работников на всех уровнях • инновационная восприимчивость системы образования, наличие опыта инновационной деятельности • эффективное научно-методическое обеспечение работ в области системного управления качеством образования • стабильное ресурсное обеспечение управления качеством, эффективное управление ресурсами (наличие бюджета развития, компьютеризация школ и т. д.) • наличие опыта осуществления процедуры оценки качества образования (ВГЭ, региональный центр тестирования, аттестация ОУ и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточность нормативной базы для проектирования и внедрения на всех уровнях систем менеджмента качества • отсутствие в организационной структуре управления, ряда звеньев, подразделений, реализующих функции управления качеством; • неразвитость процедур и механизмов общественной, независимой оценки качества образования • слабое партнерство учреждений и органов управления образованием с государственными и негосударственными учреждениями • низкий уровень рефлексивной культуры, неразвитость процедур самооценки, самообследования по качеству 	<ul style="list-style-type: none"> • активные усилия на федеральном уровне по выстраиванию Общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО) • устойчивая положительная динамика финансирования сферы образования, переход на отраслевую систему оплаты труда педагогических работников • принятие ряда стратегических документов на уровне Правительства РФ по развитию образования в России • выделение образования в ряд национальных приоритетов • реализация программы поддержки ОУ, реализующих инновационные программы, в рамках приоритетного Национального проекта «Образование» (выделение ежегодного по 1 млн рублей для 23 школ области, выделение по 100 тыс. рублей для учителей — победителей конкурса) 	<ul style="list-style-type: none"> • превалирование реформ сверху, приоритет администрирования • перевод образования на местное финансирование • старение педагогических кадров • непоследовательность и противоречивость шагов по реформированию образования

торинга качества, включающую в себя оценивание качества результатов обучения школьников, анализ и использование его выводов при принятии управленческих решений.

Становление системы оценивания качества образования в Ленинградской области включает в себя:

- развертывание систем оценивания на всех уровнях (институциональный, муниципальный, региональный);
 - опору на ведомственную отчетность и статистику;
 - охват оцениванием ступеней непрерывного образования, всех типов и видов образовательных учреждений, включая образовательные учреждения дополнительного образования, негосударственные образовательные учреждения;
 - диагностику выполнения действующего законодательства, существующих стандартов и норм;
 - равнопредставленность в модели оценивания показателей «входа», «процесса» и «выхода»;
 - всесторонность охвата показателями оценивания всех сторон личности обучающихся в аспектах обученности, воспитанности;
 - преимущественное использование объективных измерителей качества;
 - оценивание уровня развития в образовательном учреждении, на муниципальном уровне систем менеджмента качества;
 - анализ результатов оценивания с выходом на глубинные тенденции, противоречия;
 - определение ключевых факторов;
 - диагностику качества текущего функционирования и качества развития региональной образовательной системы;
 - диагностику всех компонентов региональной образовательной системы.
- Источники и способы получения информации таковы:
- результаты аттестации и аккредитации общеобразовательных учреждений;
 - социологические исследования;
 - ведомственная статистика и отчетность;
 - данные по единому государственному экзамену, централизованному тестированию, государственной аттестации выпускников.
 - результаты проведения конкурсов;

- результаты аттестации педкадров;
- данные регионального института повышения квалификации педагогических кадров.

Практика управления качеством инновационной деятельности сосредоточена, прежде всего, в рамках функционирования федеральных и региональных экспериментальных площадок. Осуществляется детальный анализ и экспертиза качества программ их экспериментальной деятельности, регулярное отслеживание качества реализации этих программ и определение качества управления на основе системы критериев для оценки эффективности управления инновационной деятельностью муниципальным органом управления образованием и администрацией образовательного учреждения.

Интересным примером может служить муниципальная система управления качеством образования Всеволожского района, сильными сторонами которой являются политика в области качества, ряд процедур, использование процессного подхода, эффективное управление ресурсами. К недостаткам можно отнести отставание в развитии процедур управления качеством на уровне образовательного учреждения, слабое развитие программно-целевых оргструктур управления, недостаточное делегирование полномочий на нижележащие уровни.

Серьезным образом отличаются отношения различных партнеров образовательного взаимодействия к практике реализации системы управления качеством образования и деятельности по улучшению качества образовательных услуг. В частности, партнеры из числа работодателей не сформировали еще своей позиции и требований в области качества образования; представители органов муниципального управления не рассматривают еще сферу образования как потенциал развития территории; система высшего образования заинтересована в повышении качества школьного образования, однако рассматривает его сутоубо в когнитивной плоскости.

1.17. Потребности в развитии управления качеством в Ленинградской области

Самыми важными потребностями в развитии системы управления качеством образования являются следующие:

- выстраивание системы управления качеством образования в Ленинградской области как единого целого со своими уровнями и подсистемами в едином концептуальном ключе;
 - учет при совершенствовании системы управления качеством образования достижений и положительного опыта прежних лет;
 - формирование качественной культуры, культуры качества в среде педагогических работников;
 - развитие общественно-государственных структур и механизмов управления качеством;
 - внедрение процедур управления качеством в сфере начального профессионального образования, общего дополнительного образования;
 - совершенствование процедур выявления потребностей и формирования социального заказа школе;
 - генерирование опыта, развитие инновационного процесса в области управления качеством, эффективное управление изменениями;
 - реализация ряда важных региональных проектов в рамках проблематики управления качеством образования («Мониторинг», «Профильная школа», «Воспитатели» и др.).
- За последние годы были приняты следующие решения:
- создание отдела аттестации и оценки качества образования в структуре областного Комитета общего и профессионального образования;
 - создание сектора мониторинга качества образования в структуре НИЦ Ленинградского областного института развития образования;
 - создание стратегических команд по управлению качеством в ряде ОУ, муниципалитетах (Кировский район);
 - проведение межрегиональных научно-практических конференций по качеству образования;
 - разработка и принятие в рамках региональной программы развития до 2010 года проекта по управлению качеством образования;
 - создание системы менеджмента качества в Ленинградского областного института развития образования как ОУ дополнительного педагогического образования.

В ближайшие несколько лет планируется принять следующие решения:

- издать серию нормативных документов, регулирующих процесс и практику создания систем менеджмента качества;
- создать компьютерную сеть для автоматизации процессов сбора, передачи, обработки информации;
- создать некоторые отсутствующие подразделения, которые бы выполняли функции управления качеством в составе регионального и муниципальных органов управления образованием (экспертные советы, группы мониторинга, инспектора по качеству);
- провести обучение инспекторов по качеству, уполномоченных по качеству для муниципальных органов управления и ОУ;
- создать экспериментальные площадки опытно-внедренческого типа в области управления качеством образования;
- учредить конкурс для школ области по качеству образования;
- создать единую базу данных и систему управления статистикой в масштабе Ленинградской области;
- реализовать процессный подход в отношении ряда ключевых процессов (управление персоналом, управление научно-методической работой и др.).

Разные партнеры и уровни имеют следующие ожидания изменений. Для регионального уровня они сводятся к следующему:

- создание системы объективной оценки эффективности образовательной деятельности;
- повышение роли общественных, независимых структур в управлении и оценке качества образования;
- повышение ответственности и роли школы и участников образовательного процесса в обеспечении качества образования;
- развитие конкуренции в сфере школьного образования;
- выравнивание ресурсных возможностей различных ОУ.

1.18. Видение управления качеством на период 2010–2015 годы

Новое видение системы управления качеством образования в данный период связывается со следующим:

- наличие развитой системы оценки качества образования на всех уровнях с использованием разных оценочных технологий и средств;

- развитые партнерские отношения учреждений системы образования с бизнесом, наукой, культурой;
- приоритет качества образования среди других проблем;
- приоритет образования в ряду важных направлений социальной политики;
- сертификация систем менеджмента качества ОУ;
- существенная перестройка системы управления образованием в регионе;
- повышение финансовой и экономической самостоятельности образовательных организаций и учреждений;
- повышение восприимчивости общества к качеству образования;
- формирование реальной ответственности ОУ за некачественное образование;
- повышение качества образования по ряду предметных линий.

В 2010–2015 годах необходимы будут следующие политика и система управления качеством:

- система управления качеством, способная к саморазвитию;
- система управления качеством, в существовании которой были бы заинтересованы не только представители административных структур, но и участники образовательного процесса;
- система управления качеством и политика, в которых бы совпадали интересы всех заинтересованных сторон;
- политика в области качества образования, опирающаяся на приоритеты качества жизни в регионе, ценности демократического общества, национальной культуры.

1.19. Приоритеты развития управления качеством

Основные приоритеты развития управления качеством на несколько лет:

- создание концепции инновационных процессов;
- создание концепции управления качеством на региональном уровне;
- создание условий для внедрения системных методов управления качеством на муниципальном уровне и уровне ОУ;

2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

- интенсивное развитие таких подсистем региональной системы управления качеством, как критериальная, нормативная, ценностно-мотивационная;
- подготовка кадров специалистов в области управления качеством, оценки качества образования;
- изучение, трансформация и преломление опыта управления качеством в сфере производства и услуг, зарубежного опыта, опыта других регионов;
- налаживание партнерских связей с признанными научными центрами, специалистами в области управления качеством.

Цели и задачи на следующие пять лет:

- проведение необратимых институциональных изменений, имеющих целью выстраивание эффективной региональной системы управления качеством образования;
- активная реализация региональной политики в области качества образования;
- формирование особой образовательной среды рефлексивного типа;
- достижение поливариантности подходов к построению систем управления качеством в ОУ.

Возможные результаты и важные вопросы в рамках данного проекта:

- признание опыта Ленинградской области в части выстраивания и применения системы управления качеством образования другими регионами России;
- повышение вклада системы образования в социально-экономическое развитие региона и отдельных территорий;
- достижение баланса между внутренним и внешним системно-социальным качеством образования;
- повышение доступности качественного образования для жителей региона.

Достижение указанных результатов возможно только на основе разработки соответствующей региональной модели, составляющей концептуальную, содержательную и технологическую основу управления качеством образования. Данная модель представлена во второй части итогового документа проекта.

Развитие современных образовательных систем характеризуется все большим проявлением качественных тенденций. Качество образования становится одной из важнейших ценностей, слагаемых качества жизни. Обеспечение уровня качества образования, соответствующего лучшим мировым образцам, является одной из стратегических задач Федеральной целевой программы развития образования Российской Федерации. В рамках создания национальной системы оценки качества образования актуально развитие вариативных региональных моделей.

Требования к качеству образования определяют стратегию развития региональной образовательной системы Ленинградской области. Это означает смещение акцентов в региональной образовательной политике на максимальный учет при организации образовательной деятельности требований, запросов, ожиданий общества, государства, потребителей, работодателей, партнеров и заказчиков, на эффективное использование всех видов ресурсов, на создание мотивации и механизмов непрерывного улучшения качества. Для этого требуются системные изменения в содержании образовательной деятельности, управлении ею, создание особой инновационной среды, поиск новых форм сотрудничества образования с институтами гражданского общества.

Под **качеством образования** понимается такая совокупность его свойств, которая обуславливает его приспособленность к реализации социальных целей по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических свойств.

Качество образования — интегральное понятие, раскрывающееся через ряд аспектов, сторон, составляющих:

- а) качество процессов (видов деятельности) — качество результатов — качество управления;
- б) качество потенциальное — качество реальное;
- в) качество проектное — качество производственное;
- г) качество функциональное — качество нормативное;

д) качество на различных уровнях управления (на уровне субъектов образовательного процесса, класса, школы, на муниципальном, региональном уровнях);

ж) качество его носителей;

з) качество в сопоставлении с приложенными ресурсами;

и) качество в русле его динамики;

к) качество текущего функционирования образовательной системы — качество развития образовательными системами.

Управление качеством образования — системное, скоординированное воздействие как на образовательный процесс, так и на комплекс других связанных с ним основных, управленческих и поддерживающих процессов с целью достижения наибольшего соответствия параметров функционирования образовательной системы, ее социальных и педагогических результатов установленным и предполагаемым требованиям, нормам, стандартам и ожиданиям.

Заявленные ключевые понятия базируются на основополагающих принципах квалитологии как триединой науки (теория качества, теория оценки качества, теория управления качеством), согласуются с нормативными положениями международных стандартов качества ISO серии 9000:2000, предполагают специфику сферы образования, сочетающей в себе признаки и особенности сферы производства (производство и воспроизводство интеллектуальных ресурсов) и сферы услуг (предоставление разноплановых социально-культурных услуг, направленных на культурное, духовное, физическое, интеллектуальное развитие личности).

2.1. Управление качеством образования

Основополагающим принципом построения и применения современных систем менеджмента качества, зафиксированным в новом поколении стандартов ISO, является принцип процессного подхода. Иными словами, системы менеджмента качества выстраиваются в виде процессно-ориентированных систем управления.

В рамках управления качеством интегрируется целый ряд видов деятельности, процессов, направленных на достижение определенного уровня качества образовательной деятельности и ее результатов.

Подпроцессы управления качеством следует понимать как такие операционально-функциональные составляющие процесса управления, посредством которых решается комплекс задач по корригированию параметров образовательного процесса, диагностике, контролю и оценке его результатов, определению условий и траекторий его развития.

Данный подход к их определению основывается:

- на учете цикла управления качеством, начиная от изучения (выявления) потребностей и запросов и заканчивая оценкой и анализом степени их удовлетворения;
- на опоре на ключевые процедуры по управлению качеством, реализуемые субъектами управления различного уровня;
- на выделении ключевых направлений управленческой деятельности, ориентированных на отдельные важнейшие составляющие региональной образовательной системы;
- на признании важности дуального управления качеством, т. е. выделения контура управления качеством текущего функционирования образовательной системы и контура управления качеством ее развития;
- на ставке на процессный подход в трактовке международных стандартов ISO серии 9000:2000 и признании ключевой роли принципа отражения в современной теории качества;
- на структурировании процессов по их важности в структуре управления, понимании необходимости выстраивания единой сети взаимосвязанных процессов как особой системы.

Таким образом, в перечне подпроцессов должны содержаться подпроцессы — процедуры, подпроцессы — аналоги укрупненных функций управления качеством, подпроцессы — направления управленческой деятельности.

В обобщенном виде они реализуют функции выработки стратегии управления качеством, функции реализации данной стратегии, функции анализа и оценки ситуации управления, объекта управления, степени достижения поставленных целей.

Одновременно данные подпроцессы ориентированы на основные подсистемы региональной образовательной системы, являющиеся объектами управления качеством: целевую, ценностно-мотивационную, нормативную, критериальную, организационную, информационную.

Предлагается следующий состав подпроцессов.

1. Анализ образовательных потребностей и стратегическое планирование.
2. Проектирование образовательного процесса.
3. Управление ресурсами.
4. Мониторинг качества образования.
5. Повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества.
6. Аттестация, контроль и экспертиза качества.
7. Нормативно-документационное обеспечение образовательной деятельности.
8. Управление изменениями.
9. Управление социальной ответственностью.
10. Измерение удовлетворенности.
11. Измерение параметров региональной системы управления качеством образования.

2.2. Базовые ценностные принципы управления качеством в Ленинградской области

При осуществлении управления качеством в Ленинградской области за основу могут быть приняты следующие базовые ценности принципы и установки.

1. Принцип внешне-внутреннего системно-социального качества образования.

Внутреннее системно-социальное качество образования важно с точки зрения обеспечения надлежащего его уровня с учетом его видения, потенциала и интересов самой образовательной системы. Внешнее системно-социальное качество образования предполагает учет требований социума, общества, экономики. В нем сфокусированы их особые требования и ожидания.

В первом случае важнейшими, ключевыми факторами в управлении качеством являются внутрисистемные (интеросистемные) факторы (в основном непедagogические по своей сущности), во втором случае — экстеросистемные факторы (в основном социальные и экономические).

Примером *интеросистемных факторов*, используемых (учитываемых) в управлении качеством являются следующие: фактор профессионализма педагогических кадров, фактор соответствия образовательных программ современным требованиям, фактор инновационной восприимчивости образовательной системы, фактор сбалансированности прав, полномочий, ответственности субъектов образовательной деятельности и т. п.

Примером *экстеросистемных факторов* могут быть: фактор уровня жизни педагогов, фактор социального статуса педагогов, фактор финансирования образовательной деятельности, фактор правового статуса образовательных учреждений, фактор востребованности интеллекта в обществе, в управлении, экономике и т. п.

2. Принцип общественно-государственного характера управления качеством образования. Обусловливается такими обстоятельствами и тенденциями, как: внедрение демократических начал в различных областях общественной жизни, повышение открытости образовательных систем, усложнение механизма формирования и согласования социального заказа школы с учетом современных тенденций в обществе, экономике.

Можно предположить, что по мере совершенствования управления качеством в Ленинградской области можно прогнозировать появление ряда новых структур оценки, аудита качества (в том числе формируемых по инициативе педагогической, научно-педагогической общественности), создание механизма независимой профессиональной оценки качества образования, внедрение партисипативных начал в принятии управленческих решений, принятие целой серии норм и стандартов общественных, негосударственных структур (ассоциаций, союзов, фондов) как основы и базы для осуществления оценки качества образования.

3. Принцип повышения роли и ответственности образовательного учреждения в управлении качеством. Является прямым следствием закрепления в законе Российской Федерации «Об образовании» ответственности образовательного учреждения за качество обеспечиваемого образования. Размытость ответственности образовательного учреждения за качество в настоящее время является сдерживающим фактором к повсеместному внедрению системных мето-

дов управления качеством на уровне образовательных учреждений, проявляется в консерватизме директорского корпуса и педагогов, сопротивлении осуществляемым на региональном и федеральном уровнях инновационным преобразованиям.

Повышение роли и ответственности образовательных учреждений в управлении качеством в региональной образовательной системе Ленинградской области до требуемого уровня может быть обеспечено за счет следующих мер:

- введение реального механизма ответственности образовательных учреждений за качество обеспечиваемого образования в условиях нормативного финансирования;
- совершенствование нормативной базы образовательной деятельности, в том числе за счет принятия ряда областных законов;
- оптимизация управления образованием, делегирование полномочий с регионального и муниципального уровней на уровень образовательных учреждений, устранение функционализма, опеки в управлении;
- обеспечение реальной финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений;
- внедрение эффективных механизмов общественного контроля качества деятельности образовательных учреждений;
- изменение порядка и состава показателей, используемых в ходе лицензирования и аккредитации образовательных учреждений.

4. Принцип изменчивости баланса в ориентации на процесс и на результат в управлении качеством на различных уровнях управления и на различных ступенях зрелости региональной системы управления качеством образования.

Общим правилом и нормой, закрепленными в российском образовательном законодательстве, является невмешательство органов управления образованием в процесс образовательной деятельности. Реальное же применение данной нормы свидетельствует о неготовности образовательных учреждений эффективно организовать образовательный процесс и гарантировать качественные результаты и, одновременно, о неготовности муниципальных и региональных органов управления отказаться от вмешательства в оперативную деятельность школ. По мере совершенствования региональной системы управления качеством образования в Ленинградской области должен

быть определен и нормативно закреплен приемлемый баланс между ориентацией на процесс и результат применительно к различным уровням управления (уровень образовательного учреждения — муниципальный — региональный уровни), к различным субъектам и процедурам управления качеством. Можно прогнозировать изменение форм ведомственной статистики, порядка аккредитации образовательных учреждений, коррекцию целевых установок и статуса процедур мониторинга качества образования, Единого государственного экзамена. Целесообразно формирование ряда новых процедур с очерченным правовым статусом, в том числе самообследования образовательных учреждений по качеству образования, сертификации системы менеджмента качества образовательного учреждения, ежегодного контроля выполнения аккредитационных показателей, проведения конкурсов в области качества для образовательных учреждений с применением критериев и показателей, предлагаемых бизнес-структурами, общественными организациями. Достижению оптимального баланса в ориентации на процесс и результат призвано способствовать и применение современных информационных и телекоммуникационных технологий в управлении образовательными системами.

5. Ценностный принцип мотивирующей роли контроля в обеспечении качества образования.

Реализация данного принципа предполагает следование следующим правилам:

- строгая регламентация и нормативное закрепление процедур контроля на всех уровнях;
- цикличность, повторяемость, согласованность и преемственность процедур контроля качества образования на всех уровнях управления и ступенях непрерывного образования;
- четкость и однозначность в определении целевых установок контроля, в том числе связанных с оказанием помощи, консалтинговых услуг;
- нахождение оптимального баланса прав, ответственности и полномочий по осуществлению процедур контроля и последующей реализации его результатов;
- создание среды доверия к результатам и процедурам контроля среди участников образовательного процесса.

Основными методами, формами и процедурами контроля качества в региональной системе образования Ленинградской области могут быть следующие:

- статистическое наблюдение за образовательной деятельностью;
- контроль выполнения лицензионных и аккредитационных показателей образовательными учреждениями;
- статистические методы контроля качества образования;
- проведение внешнего аудита качества образования по заявкам образовательных учреждений специализированными аудиторскими организациями;
- процедура проверки достоверности сведений, содержащихся в отчетах и заявках образовательных учреждений в ситуациях участия их в конкурсах по качеству;
- контроль выполнения образовательными учреждениями законодательства в области образования;
- мониторинг выполнения (выполнимости) региональных (муниципальных) стандартов качества образования.

Формами помощи образовательным учреждениям по результатам контроля могут являться:

- предоставление информации, данных;
- разработка рекомендаций, экспертных заключений по улучшению качества;
- обучение персонала, реализация программ внутрифирменного обучения;
- инициация отдельных нововведений, инновационных проектов;
- проведение семинаров, конференций;
- организация работы временных творческих коллективов, фокус-групп;
- проведение повторного, более углубленного обследования;
- принятие дополнительных (коррекция ранее принятых) решений, разработка нормативных актов.

6. Принцип ситуативности в установлении баланса между внешней оценкой и самооценкой в ходе применения региональной системы управления качеством образования.

Ситуативность означает вариативность и постоянный пересмотр соотношения объема и интенсивности внешней оценки и самооценки по мере развития и совершенствования системы управления ка-

чеством образования. Критериями наилучшего их соотношения в каждый конкретный момент могут быть такие как:

- максимальная реализация инициативы и творческого потенциала участников образовательного процесса;
- достаточность информации, ее не избыточность и отсутствие дублирования в контуре принятия решений по улучшению качества на всех уровнях;
- эффективность процедур внешней оценки и самооценки, максимальная реализация их мотивационно-диагностического потенциала.

Общее правило в установлении баланса между внешней оценкой и самооценкой применительно к проблематике модернизации управления качеством образования в Ленинградской области состоит в следующем:

а) объем самооценки, рефлексивных начал в управлении качеством возрастает на этапах зрелости системы управления качеством;

б) самооценка преобладает на исходных, более низких уровнях управления;

в) самооценка является ключевой в процедурах, связанных с мониторингом качества образования, выбором приоритетов и линий развития, участием в конкурсах, независимой оценкой качества и т. п.;

г) аспект внешней оценки преобладает в процедурах аккредитации образовательных учреждений; экспертизы проектов и программ, предназначенных для последующего внедрения и реализации; установления выполнения официальных и документально установленных стандартов, требований и норм.

7. Принцип лидерства руководителей и максимального вовлечения педагогов, ученых, социальных партнеров в целенаправленную деятельность по повышению качества образования.

Руководители всех уровней управления образованием от председателя комитета до директора образовательного учреждения должны играть определяющую роль в организации процесса непрерывного повышения качества образования, эффективно управлять развитием образовательных систем, образовательной деятельностью, а также процессами ее научно-методического, финансового, материально-технического обеспечения. Неформальный пример и реальная работа руководителей, в свою очередь стимулируют учителей.

Вовлечение педагогов в целенаправленную работу над повышением качества должно обеспечиваться предоставлением возможностей для раскрытия своего творческого потенциала, возможностей для повышения квалификации, изучения передового педагогического опыта, материальным стимулированием. Необходимо практическое освоение эффективных методов работы в рамках цикла Деминга. Крайне важно привлечение научной общественности, преподавателей вузов для оказания методической помощи и консультирования учителей.

Ключевую роль в обеспечении качества образования, а, следовательно, и будущей востребованности выпускников играет конструктивное взаимодействие с представителями промышленности, сельского хозяйства, бизнеса.

2.3. Описание подпроцессов управления качеством образования в Ленинградской области

Содержание подпроцессов управления качеством, механизмы их реализации представлены в таблице 7.

2.4. Управленческие структуры, органы, должностные единицы, ответственные за управление качеством на различных уровнях (область, район, образовательное учреждение)

В управлении качеством образования в Ленинградской области принимают участие различные органы, подразделения, должностные единицы, которые могут быть классифицированы по целому ряду оснований.

По *временному признаку* и *признаку новизны* они могут быть представлены в виде группы уже существующих органов, подразделений и должностных единиц и в виде группы субъектов управления качеством, появление которых в организационной структуре управления ожидается, предполагается, прогнозируется. Первую группу можно назвать традиционной, вторую — инновационной. Их состав представлен в таблице 8.

Таблица 7

Содержание подпроцессов управления качеством в Ленинградской области

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
1. Анализ образовательных потребностей и стратегическое планирование	Изучение требований, ожиданий, запросов потребителей, заказчиков, партнеров; формулирование (уточнение) социального заказа школе; определение приоритетов и положений политики, стратегии в области качества, программы развития, миссии	<ul style="list-style-type: none"> социологические исследования; проблемные семинары и научно-практические конференции; создание рабочих групп, стратегических команд; имитационное моделирование; разработка прогнозов и сценариев развития 	<ul style="list-style-type: none"> подразделения независимой оценки качества образования линейные и функциональные звенья органов управления образованием, администрация образовательных учреждений; временные научные (творческие) группы; научные и образовательные учреждения; органы исполнительной и предстательной власти; коммерческие и некоммерческие организации
2. Проектирование образовательного процесса	Фиксация установленных и предполагаемых потребностей, инновационных идей, целевых установок, Политики в области качества, придание им статуса программно-методического документа	<ul style="list-style-type: none"> разработка проектов Программ, планов; экспертиза проектов, в т.ч. общественная, независимая, профессиональная; 	<ul style="list-style-type: none"> администрация образовательных учреждений; временные научные (творческие) группы; профильные подразделения органов управления образованием; научные организации и учреждения;

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
3. Управление ресурсами	Обеспечение материальными, финансовыми, информационно-методическими ресурсами образовательной деятельности; обеспечение максимальной эффективности в потреблении всех видов ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • доработка и утверждение Программ, планов с учетом установленного разграничения полномочий • учет всех видов ресурсов; • контроль правильности расходования; • проведение конкурсных закупок инвентаря, оборудования и т. п.; • создание банков данных, каталогов, ресурсов; • использование возможностей аутсорсинга; • контрактирование, бухгалтерский аудит; • осуществление ведомственной отчетности; • консалтинговые услуги для образовательных учреждений 	<ul style="list-style-type: none"> - научно-методический Совет по качеству образования; - эксперты, консультанты; - органы исполнительной и представительной власти - линейные и функциональные звенья органов управления образованием, администрация образовательных учреждений; - организации-партнеры, поставщики; - консультанты, менеджеры, эксперты, аудиторы; - государственные органы финансового аудита; - контрольно-ревизионные органы; - комиссии по проведению конкурсных торгов

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
4. Мониторинг качества образования	Динамическая оценка качества образования в региональной образовательной системе на всех уровнях. Получение информации об основных тенденциях, состояниях, проблемах и перспективах качества образования по его важнейшим составляющим	<ul style="list-style-type: none"> • выделение в организационных структурах управления образовательными учреждениями, муниципальными и региональной образовательной системами должностных лиц, подразделений для реализации функции сбора, обработки, хранения и представления информации; • нормативное закрепление статуса Аналитических докладов по результатам мониторинга; • согласование процедуры мониторинга с другими процедурами, используемыми в системе управления качеством (аттестация образовательных учреждений, Единый государственный экзамен и др.); 	<ul style="list-style-type: none"> - администрация образовательных учреждений; - отделы (группы, центры) мониторинга качества образования в составе муниципальных органов управления образованием; - региональный центр оценки качества образования; - центры информационных технологий в составе муниципальных органов управления образованием; - центр мониторинга качества образования Ленинградского областного института развития образования; - рабочие группы по написанию Аналитических докладов по результатам мониторинговых исследований

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
5. Повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества	Улучшение качества кадровых ресурсов, формирование качественной культуры у участников образовательного процесса, подготовка специалистов в области качества, создание системы мотивов материальных и моральных стимулов к достижению более высоких рубежей в области качества образования	<ul style="list-style-type: none"> • обучение должностных лиц и педагогических кадров, привлекаемых к работам в области мониторинга; • техническое обеспечение работ в области мониторинга (создание локальных компьютерных сетей, банков данных, издание Аналитических докладов) • реализация программ внутрифирменного обучения педагогических кадров в образовательных учреждениях; • реализация программ переподготовки и повышения квалификации на базе Ленинградского областного института развития образования; 	<ul style="list-style-type: none"> - администрация образовательных учреждений; - методические службы муниципальных органов управления образованием; - Ленинградский областной институт развития образования; - редакционно-издательская группа по подготовке информационно-методических сборников; - комиссия по аттестации педагогических кадров, по аккредитации образовательных учреждений;

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
		<ul style="list-style-type: none"> • учреждение конкурса в области качества для образовательных учреждений, муниципальных образовательных систем; • издание информационно-методического сборника «Качество образования в Ленинградской области: состояние, проблемы, тенденции и перспективы»; • создание региональных экспериментальных площадок на базе образовательных учреждений по проблематике качества образования; • включение вопросов (показателей) качества в программу конкурсов «Школа года», «Учитель года», в положения об аттестации образовательных учреждений, педагогических кадров; 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурсные комиссии; - научно-методический совет по качеству образования

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
6. Аттестация, контроль и экспертиза качества	Получение максимально достоверной и полной информации на основе официальных процедур, данных по ключевым и наиболее значимым составляющим качества образования в пределах компетенции муниципальных и региональных органов управления образованием; согласование основных контрольно-оценочно-экспертных процедур с подходами и индикаторами, принятыми в общероссийской системе оценки качества образования (ОСОКО)	<ul style="list-style-type: none"> участие образовательных учреждений Ленинградской области в общеотраслевых, региональных, национальных и международных конкурсах по качеству включение в процедуру аттестации образовательных учреждений блока анализа и оценки систем менеджмента качества образовательных учреждений; нормативное закрепление и осуществление процедуры статистического контроля качества образования в образовательном учреждении и муниципальных образованиях 	<ul style="list-style-type: none"> отдел контроля качества образования Комитета общего и профессионального образования; комиссия по аккредитации образовательных учреждений; региональный центр оценки качества образования; научные и образовательные учреждения, коммерческие и некоммерческие организации, эксперты, консультанты; экспертные группы; отделы (группы, центры) мониторинга качества образования в составе муниципальных органов управления образованием

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
		<ul style="list-style-type: none"> аттестации выпускников 9-х и 11-х классов (в том числе в форме ЕГЭ); санитарных правил и норм; проведение предварительной общественно-научно-педагогической экспертизы качества образования в образовательных учреждениях в период предшествующий их аккредитации; реализация процедур экспертизы качества основных образовательных программ, программ дополнительного образования, программ развития образовательных учреждений, предлагаемых для реализации, других проектов и программ; разработка и внедрение процедур и показателей 	

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
7. Промативно-документационное обеспечение разовой деятельности	Установление системы обязательных официальных норм и стандартов в области качества образования; создание (корректировка) системы статистического наблюдения за образовательной деятельностью; создание, обслуживание и использование специализированных банков данных и статистики по вопросам качества образования; документирование основных процедур по управлению качеством образования;	<ul style="list-style-type: none"> • контроль качества образования в образовательных учреждениях в связи с введением нормативного финансирования • создание механизма разра-ботки, согласования и при-нятия нормативных актов; • ревизия, пересмотр и формирование программ совершенствования системы региональных стандартов и норм в области качества образования; • мониторинг эффективности применения в управлен-ческой деятельности суще-ствующих норм, стандартов, форм учета и отчетности; • создание централизован-ной базы данных по основ-ным направлениям 	<ul style="list-style-type: none"> - центры информационных тех-нологий муниципальных органов управления образования; - линейные и функциональные звенья органов управления обра-зованием; - профильные комитеты и комис-сии Законодательного собрания Ленинградской области, комитеты, управления Правительства обла-сти; - региональный центр оценки качества образования; - центр мониторинга качества образования Ленинградского областного института развития образования;

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
	создание, согласование и обновление системы нормативных актов различного уровня по вопросам управления и оценки качества образования	<ul style="list-style-type: none"> • функционирование и разви-тельная региональной образова-тельной деятельности; • издание специальных информационно-статис-тических бюллетеней по результатам статистического контроля за качеством обра-зования; • использование сайта и интернет-технологий; • создание системы управле-ния информацией, данными и документацией в соответс-твии с международными стандартами качества ISO; • разработка перспективного плана совершенствования нормативно-правовой базы управления качеством об-разования в Ленинградской области 	<ul style="list-style-type: none"> - научные и образовательные учреждения, некоммерческие орга-низации, эксперты, консультанты, рабочие и экспертные группы, редакционно-издательская группа, системный администратор

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
8. Управление изменениями	<p>Придание системности и управляемого характера изменениям, осуществляемым в региональной образовательной системе;</p> <p>создание условий (ресурсных, организационно-правовых, мотивационных) для инновационных преобразований в образовательных учреждениях, на муниципальном и региональном уровнях;</p> <p>формирование в рамках региональной системы управления качеством образования конкурентного качества управления качеством развития</p>	<ul style="list-style-type: none"> • разработка и применение методики оценки качества управления инновационной деятельности в муниципальной (региональной) образовательных системах; • создание в каждом из 18 муниципальных образований Ленинградской области ресурсных центров по внедрению инноваций в сфере управления и оценки качества образовательного процесса; • подготовка специалистов для образовательных учреждений и органов управления образованием в области инновационного менеджмента; • создание стратегических команд по разработке программ развития региональной образовательной системы; 	<ul style="list-style-type: none"> - региональный центр оценки качества образования; - научно-методический совет по региональным экспериментальным площадкам; - временные научные (творческие) группы; - профильные подразделения органов управления образованием; - Ленинградский областной институт развития образования; - органы исполнительной и представительной власти; - научно-методический совет по качеству; - рабочая группа по разработке программы развития региональной образовательной системы; - научные и образовательные учреждения

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
		<ul style="list-style-type: none"> • проведение депутатских (общественных) слушаний по вопросам перспективных направлений развития региональной образовательной системы; • создание и использование в управленческой и творческой деятельности банка инновационных идей; • разработка процедуры и проведение конкурса для школ области, реализующих инновационные программы развития; • открытие заказной НИР по проблематике инновационного развития региональной образовательной системы 	

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
9. Управление социальной ответственностью	Формирование благоприятного имиджа, доверия к системе образования, ее открытости, повышения значимости как общественного института; налаживание и развитие связей на долговременной основе с различными социальными партнерами в интересах расширения ресурсной базы образовательной системы	<ul style="list-style-type: none"> • проведение общественных акций, культурно-образовательной, экологической, патриотической направленности; • экспозиционная, издательская и рекламно-информационная деятельность по вопросам качества образовательной деятельности; • проведение конкурсов в области качества для образовательных учреждений, учителей по линии Комитета общего и профессионального образования, ассоциаций работодателей, некоммерческих организаций в различных номинациях; • проведение в образовательных учреждениях массовых акций в рамках Всемирного дня качества (2-я неделя ноября); 	<ul style="list-style-type: none"> - администрация образовательных учреждений; - линейные и функциональные звенья органов управления образованием; - комиссии по проведению курсов в области качества; - специалисты в области качества, ученые общественные деятели; - центры информационных технологий в составе муниципальных органов управления образованием

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
		<ul style="list-style-type: none"> • публикация Аналитических докладов (фрагментов Аналитических докладов) по результатам мониторинга качества образования, опыта и достижений лучших образовательных учреждений по качеству в средствах массовой информации; • создание специализированного сайта в сети Интернет для информирования общественности о качестве образования, мерах по его улучшению; • выделение в составе Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области подразделения по связям с общественностью 	

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
10. Измерение удовлетворенности	Получение регулярной, достоверной и разноплановой информации о полноте и качестве удовлетворения образовательными учреждениями потребностей, ожиданий, социального заказа школе в сфере основного и дополнительного образования	<ul style="list-style-type: none"> проведение социологических исследований населения с использованием технологии телефонных и интернет-опросов; регулярный анализ (не реже 1 раза в квартал) публикаций в средствах массовой информации по вопросам качества образования, удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг; анализ (не реже 1 раза в квартал) писем, жалоб, обращений в адрес органов государственного и муниципального управления, связанных с низким качеством предоставляемых образовательных услуг; создание в каждом муниципальном органе управления образовательным институтом 	<ul style="list-style-type: none"> центры информационных технологий муниципальных органов управления образованием; администрация образовательных учреждений; линейные и функциональные органы управления образованием; региональный центр оценки качества образования; центр мониторинга качества образования Ленинградского областного института развития образования; отделы (группы, центры) мониторинга качества образования в составе муниципальных органов управления образованием; временные научные (исследовательские) группы

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
		<ul style="list-style-type: none"> уполномоченного по качеству, нормативное закрепление его полномочий и порядка назначения; проведение эпизодических исследований в образовательных учреждениях среднего и высшего профессионального, дополнительного образования детей по вопросам удовлетворенности школой, качеством обеспечиваемого ими образования; включение вопросов, удовлетворенности потребителей в программу аккредитации образовательных учреждений, процедуру мониторинга качества образования, программы конкурсов в области качества, формы ведомственной статистики 	

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
11. Измерение параметров региональной системы управления, направленных на совершенствование, полноте достижение заявленных в Политике в области качества целей и выполнении принятых обязательств; получение информации по вопросам качества основного и дополнительного, общего и профессионального образования	Получение информации о состоянии основных компонентов региональной системы управления качеством образования, направленных на совершенствование, полноте достижение заявленных в Политике в области качества целей и выполнении принятых обязательств; получение информации по вопросам качества основного и дополнительного, общего и профессионального образования	<ul style="list-style-type: none"> разработка процедуры коррекции региональной политики в области качества образования и оценки полноты достижения заявленных в ней целей; разработка концепции, проведение проектных, внедренческих и экспериментальных работ в рамках проблематики совершенствования региональной системы оценки качества образования; разработка методики анализа и оценки региональной (муниципальной) систем управления качеством образования в соответствии с требованиями международных стандартов качества ISO; 	<ul style="list-style-type: none"> региональный центр оценки качества образования; отдел контроля качества образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области; научно-исследовательский центр Ленинградского областного института развития образования; временные научные (исследовательские) группы; научно-методический совет по качеству; рабочая группа по разработке Программы развития региональной образовательной системы

Подпроцессы управления качеством	Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
		<ul style="list-style-type: none"> включение в параметрическую модель регионального мониторинга качества образования критериев и показателей для оценки уровня развития и совершенствования основных процедур в рамках региональной (муниципальной) систем управления качеством образования; включение контрольных параметров развития региональной системы управления качеством образования в Программу развития региональной образовательной системы; 	

Подпроцессы управления качеством		Основное назначение и планируемый результат управленческой деятельности	Основные механизмы реализации (управленческие действия, организационные мероприятия, процедуры)	Участники процесса (субъекты управленческой деятельности и клиенты)
			<ul style="list-style-type: none"> реализация темы НИР по разработке, апробации, адаптации оценочно-измерительных средств для использования в системе оценки качества образования на муниципальном и региональном уровнях; разработка стратегии совершенствования организационных структур и нормативной базы управления качеством образования в Ленинградской области 	

Существующие и предлагаемые управленческие структуры и органы управления качеством образования

Группа существующих органов, подразделений, должностных единиц, ответственных за управление качеством образования	Группа органов, подразделений, должностных единиц, появление которых прогнозируется в системе управления качеством образования
<ul style="list-style-type: none"> Ленинградский областной институт развития образования; Центр мониторинга качества образования Ленинградского областного института развития образования; отдел контроля качества образования Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области; центры информационных технологий в составе муниципальных органов управления образованием; научно-методический совет по региональным экспериментальным площадкам; редакционно-издательская группа по подготовке информационно-методических сборников; комиссия по аккредитации образовательных учреждений; методические службы в составе муниципальных органов управления образованием; комиссия по аттестации педагогических кадров; консультанты, эксперты, руководители проектов и программ; центр по проведению Единого государственного экзамена 	<ul style="list-style-type: none"> региональный центр оценки качества образования; научно-методический совет по качеству образования; отделы (группы, центры) мониторинга качества образования в составе муниципальных органов управления образованием; уполномоченные по качеству в составе муниципальных органов управления образованием, заместители директоров образовательных учреждений по качеству; менеджеры по качеству в образовательных учреждениях; группа аудита и мониторинга качества образования в составе регионального Центра оценки качества образования; группа Единого государственного экзамена и Центр информационных технологий в составе регионального центра оценки качества образования

Органы, подразделения, должностные единицы, участвующие в управлении качеством образования в Ленинградской области, могут быть классифицированы и по признаку их специализации на выполнении общих функций управления (линейно-функциональные звенья организационной структуры управления) и специализированных функций управления качеством (программно-целевые звенья организационной структуры управления).

К первой группе могут быть отнесены: руководители и заместители руководителей школ, методические службы муниципальных органов управления образованием, Центры информационных техно-

логий в составе муниципальных органов управления образованием, научно-методический совет по региональным экспериментальным площадкам, управления и отделы Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области (за исключением Отдела контроля качества образования), научно-исследовательский центр Ленинградского областного института развития образования.

Структура традиционной системы управления представлена на рис. 2.

Органы, подразделения, должностные единицы управления качеством образования



Рис. 2. Структура существующих органов, подразделений, должностных единиц, ответственных за управление качеством

Ко второй группе могут быть отнесены: региональный центр оценки качества образования и его структурные подразделения, Отдел контроля качества образования Комитета общего и профессионального образования, Центр мониторинга качества образования Ленинградского областного института развития образования; уполномоченные по качеству (заместители директоров образовательных учреждений) по качеству, менеджеры по качеству в образовательных учреждениях, Центр по проведению Единого государственного экзамена, научно-методический совет по качеству образования и др. Структура данной системы представлена на рис. 3.

Органы, подразделения, должностные единицы, появление которых прогнозируется в системе управления качеством образования

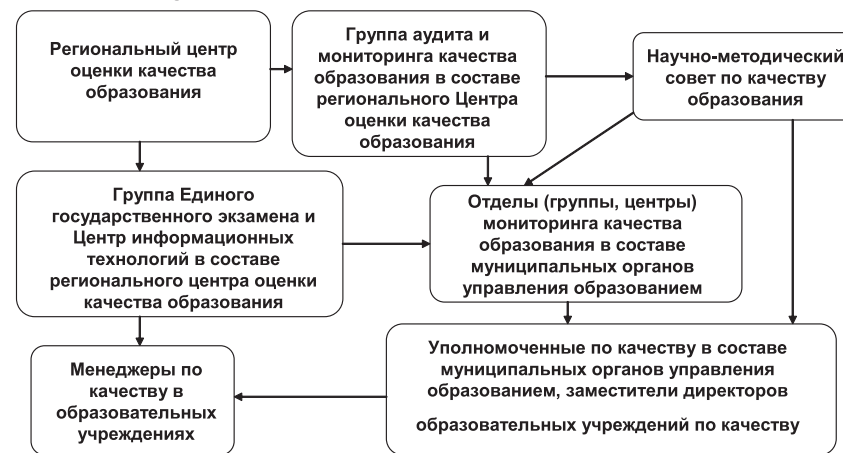


Рис. 3. Структура инновационной системы управления качеством образованием

Многообразие органов, подразделений и должностных единиц, ответственных за управление качеством в Ленинградской области, может быть представлено и классифицировано и по признаку их принадлежности к системе государственного и муниципального управления.

Ряд из них непосредственно представляют, входят в состав органов государственного и муниципального управления (например, Отдел контроля качества образования, Центры информационных технологий в составе муниципальных органов управления образованием).

Отдельные из них учреждены, созданы органами государственного и муниципального управления (Центр по проведению Единого государственного экзамена, Ленинградский областной институт развития образования и его подразделения, региональный центр оценки качества образования). Ряд органов, подразделений и должностных единиц носят **общественный характер** и созданы либо в рамках региональной образовательной системы (комиссия по аккредитации образовательных учреждений; научно-методический совет по качеству образования, группа по проведению самообследования

по качеству в ОУ), либо их создание инициировано коммерческими или некоммерческими организациями, государственными органами, не входящими в состав региональной образовательной системы, не подведомственными Комитету общего и профессионального образования (депутатская комиссия по образованию, науке и культуре, комиссия по отбору образовательных учреждений, реализующих инновационные программы развития в рамках приоритетного Национального проекта «Образование», комиссия по присуждению премий Правительства Ленинградской области по качеству и др.) Можно ожидать появления в ближайшие годы разнообразных общественных, негосударственных, коммерческих и некоммерческих структур, организаций, в уставной деятельности которых провозглашены цели и задачи независимого контроля, общественно-научно-педагогической экспертизы, аудита качества образования, предоставления консалтинговых услуг в сфере проектирования и внедрения систем менеджмента качества в образовательных учреждениях.

Одним из оснований для классификации органов, подразделений и должностных единиц, ответственных за управление качеством образования, является *признак временной продолжительности их функционирования*. По данному признаку они могут быть постоянными и временными. **Постоянные** создаются (учреждаются) на основе государственной регистрации в органах юстиции, постановлений (решений) органов законодательной и исполнительной власти, руководствуются либо Уставом, либо Положением и продолжительность их деятельности не ограничена временными рамками (Комитет общего и профессионального образования и его структурные подразделения; муниципальные органы управления образованием и их структурные подразделения и т. д.). **Временные** органы, подразделения, должностные единицы изначально создаются на определенный срок с целью реализации конкретных задач, проектов. Примером их могут быть: комиссии по аккредитации образовательных учреждений и аттестации педагогических кадров, временные научные (творческие, исследовательские) группы, рабочая группа по разработке Программы развития региональной образовательной системы; группа по проведению самообследования по качеству в образовательных учреждениях, комиссии по проведению конкурсов «Школа года», «Учитель года», редакционная комиссия по подготовке проекта какого-либо документа, эксперт-

ная группа (аудиторская группа) по экспертизе конкретного проекта, документа, программы, рабочие группы по написанию Аналитических докладов по результатам мониторинговых исследований.

2.5. Уровневая матрица содержания управления качеством (на уровнях: области, района, образовательного учреждения)

Содержание управления качеством представлено в виде уровневой матрицы (таблица 9), в ней конкретизированы конкретные управленческие действия и мероприятия для каждого из подпроцессов и уровней управления.

Таблица 9

Уровневая матрица содержания управления качеством образования

Состав подпроцессов управления	Область	Район	Образовательное учреждение
Анализ образовательных потребностей и стратегическое планирование	Проведение конференций, исследований, социологических опросов; разработка региональной политики в области качества образования, стратегических проектов и программ с учетом социально-экономической ситуации и потребностей региона	Проведение методологических семинаров, социологических опросов; разработка муниципальной политики в области качества образования, программы развития муниципальной образовательной системы	Проведение опросов среди учащихся, родителей, учителей; разработка Политики образовательного учреждения в области качества, программы развития образовательной системы школы; корректировка реализуемых образовательных программ
Проектирование образовательного процесса	Разработка нормативно-методических документов; разработка регионального базисного учебного плана и его регионального компонента	Разработка методических рекомендаций и оказание консультативной помощи образовательным учреждениям; визирование образовательных программ, экспертиза проектов, планов	Разработка учебного плана и его школьного компонента, плана работы образовательного учреждения на год, четверть (триместр), месяц, расписания уроков; осуществление календарно-тематического планирования

Продолжение табл. 9

Состав под-процессов управления	Область	Район	Образовательное учреждение
Управление ресурсами	Организация курсов на поставку инвентаря, оборудования, выполнение работ; контроль законности расходования материально-финансовых средств; участие в разработке областного бюджета. Издание нормативных актов	Организация учета и сбор информации от образовательных учреждений об их потребности в материально-финансовых ресурсах; ведение централизованной бухгалтерии (аутсорсинг); контроль правильности учета материальных средств и расходования финансовых средств; предоставление консалтинговых услуг для образовательных учреждений	Учет материальных ресурсов; ведение бухгалтерского учета; предоставление данных в рамках ведомственной статистики; создание банков данных по вопросам информационно-методического обеспечения.
Мониторинг качества образования	Разработка концепции и параметрической модели мониторинга; научно-методическое обеспечение работ в области мониторинга; подготовка кадров и специалистов в области мониторинговых технологий; издание нормативно-методических документов; подготовка Аналитического доклада о состоянии качества образования в региональной образовательной системе	Техническое и методическое обеспечение работ в области мониторинга (компьютерные сетевые технологии, банки данных и т. п.); подготовка Аналитического доклада о состоянии качества образования в муниципальной образовательной системе	Сбор, обработка, предоставление вышестоящим органам информации; подготовка Аналитического доклада о состоянии качества образования в образовательном учреждении
Повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества	Разработка и реализация программ переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров в области качества образования; учреждение и проведение конкурсов для образовательных учреждений и муници-	Проведение семинаров и совещаний для администрации и специалистов образовательных учреждений в области качества; организация деятельности на базе образовательных учреждений	Реализация программ внутрифирменного обучения педагогических кадров в области качества. Участие в конкурсах в области качества; стимулирование педагогических

Продолжение табл. 9

Состав под-процессов управления	Область	Район	Образовательное учреждение
	пальных образовательных систем в области качества; создание региональных экспериментальных площадок на базе образовательных учреждений по качеству; издание информационно-методических сборников для педагогических кадров	ресурсных центров в области качества; предоставление консалтинговых услуг для образовательных учреждений	кадров к улучшению качества образовательного процесса; проведение различных акций в области качества
Аттестация, контроль и экспертиза качества	Разработка концепции, формирование и реализация региональной системы оценки качества образования; аудит, оценка и анализ систем менеджмента качества в образовательных учреждениях; статистический контроль качества образования в регионе; руководство итоговой государственной аттестацией выпускников школ; аккредитация и лицензирование образовательных учреждений; создание системы независимой оценки качества образования. Издание нормативных актов	Участие в процедурах аттестации и аккредитации образовательных учреждений, педагогических кадров; экспертиза качества основных образовательных программ и программ дополнительного образования детей, программ развития образовательных учреждений; контроль качества образования в образовательных учреждениях на основе показателей нормативного финансирования	Проведение самообследований по качеству; анализ и оценка внутришкольной системы менеджмента качества
Нормативно-документационное обеспечение образовательной деятельности	Разработка региональных стандартов и норм в области качества образования; установление форм ведомственной статистики; издание информационно-статистических бюллетеней; создание механизма разработки,	Доведение до образовательных учреждений документов, указаний, информации по различным аспектам образовательной деятельности; создание централизованной базы данных по основным	Создание в образовательных учреждениях системы управления информацией, данными и документацией; создание механизма доступа потребителей образовательных услуг и участников

Состав под-процессов управления	Область	Район	Образовательное учреждение
	согласования и принятия нормативных актов	направлениям образовательной деятельности; издание информационно-методических материалов	образовательного процесса к информации и данным
Управление изменениями	Разработка стратегии инновационной деятельности в региональной образовательной системе, программы развития региональной образовательной системы; оценка и анализ качества управления инновационной деятельностью в муниципальных образовательных системах, образовательных учреждениях; создание и руководство деятельностью федеральными и региональными экспериментальными площадками; проведение конференций, издание материалов по вопросам инновационного развития; организация конкурсов для образовательных учреждений, реализующих инновационные программы развития; подготовка специалистов для образовательных учреждений и органов управления образованием в области инновационного менеджмента	Создание и руководство деятельностью ресурсными центрами на базе образовательных учреждений; консалтинговые услуги для образовательных учреждений в области инновационной деятельности; разработка программы развития муниципальной образовательной системы, экспертиза и визиrowание программ развития образовательных учреждений; обеспечение интеграции деятельности образовательных учреждений в области инновационной деятельности	Создание банков инновационных идей, разработок; разработка программы развития образовательного учреждения; создание творческих групп по отдельным направлениям инновационной деятельности

Состав под-процессов управления	Область	Район	Образовательное учреждение
Управление социальной ответственностью	Проведение конкурсов в области качества для образовательных учреждений, учителей; взаимодействие со средствами массовой информации; содействие становлению институтов поддержки образования; взаимодействие с органами законодательной и исполнительной власти; издательско-информационная деятельность	Организация общественных акций культурно-образовательной, экономической, патриотической направленности с участием образовательных учреждений; экспозиционная, издательская и информационная деятельность по вопросам качества образовательной деятельности; публикация Аналитических докладов по результатам мониторинга качества образования; размещение информации в сети Интернет	Налаживание и использование партнерских связей образовательных учреждений с различными социальными партнерами; проведение акций в рамках Всемирного Дня качества; размещение информации об образовательном учреждении на сайте; издание информационных бюллетеней, проведение Дней открытых дверей
Измерение удовлетворенности	Оценка удовлетворенности потребителей образовательных услуг в ходе аккредитации образовательных учреждений, мониторинга качества, конкурсов по качеству; проведение социологических исследований среди населения по вопросам образования; анализ публикаций в средствах массовой информации по вопросам качества образования; анализ результатов Единого государственного экзамена и принятие управленческих решений по улучшению качества;	Анализ писем, жалоб, заявлений по вопросам качества образовательных услуг; деятельность уполномоченных по качеству; проведение исследований в образовательных учреждениях различного типа и вида по вопросам удовлетворенности потребителей	Мониторинг удовлетворенности учащихся, родителей, образовательных учреждений профессионального образования качеством обеспечиваемого школой образования; оценка удовлетворенности выпускников школ, в том числе реализацией программ профильного обучения

Состав под-процессов управления	Область	Район	Образовательное учреждение
	издание обзоров, бюллетеней, аналитических материалов		
Измерение параметров региональной системы управления качеством образования	Оценка полноты достижения заявленных целей в региональной политике в области качества; проведение анализа и оценки совершенства региональной системы управления качеством образования по специальной методике; мониторинг развития и эффективности муниципальных систем управления качеством образования; создание нормативной базы для внедрения в образовательные учреждения и на муниципальном уровне систем менеджмента качества	Оценка полноты достижения заявленных целей в муниципальной политике в области качества; проведение анализа и оценки совершенства муниципальной системы управления качеством образования; мониторинг развития и эффективности внутришкольных систем управления качеством образования.	Оценка полноты достижения заявленных целей в Политике образовательного учреждения в области качества; проведение анализа и оценки совершенства внутришкольной системы управления качеством образования; определение областей улучшения качества образовательного процесса, принятие и реализация соответствующих управленческих решений

2.9. Сбалансированная система показателей качества образования, эффективности деятельности регионального и муниципальных органов управления образованием и образовательных учреждений

Разработанная модель управления качеством образования предполагает использование соответствующей *системы оценочных показателей*. Данная система формируется с учетом следующих *базовых принципов*: изоморфизм (подобие) Общероссийской системе оценки качества образования, преемственность оценочных процедур и показателей по уровням управления, необходимость дополнения официальной, обязательной оценки качества независимой, обще-

ственно-научно-педагогической, профессиональной оценкой, выбор оптимального баланса внешней и внутренней оценки, оптимальной интенсивности оценочной деятельности, необходимость охвата оценочными процедурами и показателями различных аспектов качества, включая качество социальных и педагогических результатов образовательного процесса.

Сбалансированная система показателей должна охватывать важнейшие стороны деятельности образовательных систем. Основную деятельность (обучение, воспитание, развитие учащихся), взаимодействие с родителями, представителями производства, сельского хозяйства, бизнеса, системой профессионального образования, инновационную, хозяйственную, финансовую деятельность, материально-техническое обеспечение. Основное преимущество такой системы — взаимосвязь миссии, видения, целей, стратегии и политики развития образовательных систем с конкретными планами, процессами и результатами их функционирования.

Сбалансированная система позволяет увязать стратегию развития образовательных систем и оперативное управление образованием.

Целесообразно выделить *три уровня оценки качества образования*:

- региональный;
- уровень муниципальных органов управления образованием;
- уровень образовательного учреждения.

Реализация адекватной оценки качества на основе такой системы возможна только при четком определении *базовых квалиметрических понятий*.

Понятие *качества* определено в предыдущих разделах. Оно имеет смысл соответствия образовательных систем и результатов требованиям потребителей, в качестве которых выступают сами учащиеся, их родители, будущие работодатели, общество в целом.

Качество процессов принято характеризовать их *результативностью* и *эффективностью*.

Результативность — свойство, процессов, характеризующее степень достижения целей функционирования образовательных систем.

Понятие *эффективности* представляет собой отношение результативности к затратам всех видов ресурсов (финансовых, материальных, временных).

Показатель — количественная или качественная характеристика системы, объекта, процесса. Например, в приложении 2 позиция 19, частный показатель — Количество (процент) выпускников, вернувшихся после обучения в Ленинградскую область (за 2 последних года).

В то же время, *критерии* представляют собой решающие правила, по которым оценивается значение показателей. Различают следующие виды критериев.

Критерий соответствия требованиям. В нашем примере таким критерием может быть конкретное числовое значение: более 50% вернувшихся выпускников.

Критерий максимума (минимума). Например, ставится задача обеспечить максимальное количество вернувшихся после обучения в область выпускников, или обеспечить 100% успеваемость в образовательном учреждении.

Критерий превосходства. Используется для сравнительных оценок. В одном образовательном учреждении значение рассмотренного показателя 57%, в другом — 62%.

В отдельных случаях термин «критерий» употребляется в обобщенном смысле как показатель и правило его оценивания.

Разработка соответствующей показателям нормативно-критериальной базы важная задача квалиметрии образовательных систем. На региональном уровне данная задача решается утверждением системы требований и нормативов, применяющихся по отношению к количественно измеряемым показателям. Для качественных (неметрических) показателей целесообразно использовать экспертные оценки. Может быть рекомендован следующий подход к их формированию.

Для перевода оценки обобщенных и частных показателей качества и эффективности в количественную форму могут быть использованы следующие критерии:

0 баллов — работа в данном направлении не спланирована, не ведется, результатов нет или они отрицательны;

1 балл — работа спланирована, но осуществляется формально, результаты сравнительно низкие;

2 балла — работа спланирована, осуществляется, результаты соответствуют среднему уровню среди всех ОУ;

3 балла — работа спланирована, осуществляется, есть отдельные высокие результаты, которые могут быть предметом изучения и распространения;

4 балла — работа спланирована, эффективно осуществляется, результаты являются лучшими среди всех ОУ.

В ходе разработки сбалансированной системы показателей качества образования и эффективности функционирования образовательных систем был **проанализирован накопленный в Ленинградской области опыт оценки качества** на трех уровнях управления — школьном, муниципальном и региональном.

Оценка качества образования в регионе проводится как в процедурах государственной регламентации деятельности образовательных учреждений, различных формах контроля, так и в рамках мониторинговых исследований, проводимых в отдельных образовательных учреждениях, которые являются региональными экспериментальными площадками.

В области разработана **система показателей качества региональной системы образования** (Приложение 1) и **система оценки результативности деятельности образовательных учреждений** (Приложение 2). Перечень показателей, представленный в Приложении 1 включает в себя показатели, отражающие образовательные результаты, условия предоставления образовательных услуг, степень удовлетворенности образовательными результатами основных групп потребителей, показатели использования финансовых ресурсов.

Система показателей результативности деятельности различных видов образовательных учреждений (Приложение 2) сформирована в соответствии с главными направлениями федеральной образовательной политики, рассмотрена на заседании правительства и утверждена губернатором Ленинградской области.

Составляющими этой системы являются следующие группы показателей.

1. Качество программно-планирующей документации общеобразовательного учреждения.
2. Доступность качественного образования.
3. Качество реализации образовательных программ.
4. Обеспечение условий осуществления образовательной деятельности.

5. Обеспечение легитимности деятельности общеобразовательного учреждения.

6. Результативность инновационной деятельности общеобразовательного учреждения.

7. Сохранность здоровья обучающихся.

8. Социальная статусность (общественное признание, авторитет) общеобразовательного учреждения.

9. Финансово-экономические показатели деятельности ОУ.

Для использования в процессе аттестации в области разработана **система показатели эффективности деятельности общеобразовательных учреждений**, представленная в Приложении 3. В данной системе показателей отражается динамика изменения их значений за три года. С целью всесторонней оценки деятельности образовательного учреждения реализуется принцип использования данных, полученных от различных субъектов оценивания. Составляющими оценки являются: самооценка на уровне образовательного учреждения, оценки степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг и объективные оценки на муниципальном и региональном уровнях.

1-я составляющая формируется на школьном уровне в результате самооценки эффективности деятельности образовательного учреждения за три года. Данная составляющая является одним из важных элементов, позволяющим определить качество оказания образовательных услуг и стратегию развития учреждения (Приложение 3). При проведении оценки качества обученности активно используется технология единого государственного экзамена. Данная технология апробирована при оценке качества знаний обучающихся на 1 и 2 ступенях образования. Разработаны соответствующие контрольно-измерительные материалы и методические рекомендации.

2-я составляющая — оценка со стороны потребителей образовательных услуг. Она представлена результатами социологических опросов участников образовательного процесса (обучающихся, родителей). Цель данных опросов — получить внешнюю оценку качества реализации образовательных программ. По результатам проведения социологических исследований подготовлены инструктивно-методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений.

3-я составляющая формируется на муниципальном уровне как обобщенная оценка качества освоения учебных программ по результатам проведения контрольных работ, экзаменов и итоговых аттестаций выпускников.

4-я составляющая формируется на региональном уровне, в результате сбора данных контрольно-педагогических измерений по единым материалам, в определенные сроки, как правило, в рамках итоговых аттестаций. Обобщение их результатов позволяет определить не только качество подготовки обучающихся, но и качество реализации образовательных программ в различных типах и видах образовательных учреждений. На этом уровне дается оценка и управлению качеством образования, что позволяет в дальнейшем органам управления корректировать свою деятельность, принимать и реализовывать обоснованные управленческие решения.

Комплексное использование данных составляющих оценки является первым этапом придания аттестации образовательных учреждений государственно-общественного характера.

Анализ действующих систем оценки качества образования и эффективности работы образовательных учреждений (Приложения 1, 2, 3), их сопоставление с европейским опытом оценки качества, проведенные исследования и опросы экспертов позволили выявить ряд ограничений и проблем, присущих этим системам.

Представленные системы в значительной степени ориентированы на показатели, характеризующие результаты деятельности. Региональный уровень оценки представлен системой показателей Приложения 1. Данный перечень показателей направлен, в первую очередь, на формирование базы статистических данных.

На уровне образовательных учреждений оценка осуществляется в соответствии с показателями результативности их деятельности, представленными в Приложениях 2 и 3. Эти обобщенные показатели определены для всех типов образовательных учреждений, что позволяет создать для них единую нормативную базу. В то же время, данные системы показателей, в первую очередь, отражают достигнутые результаты и позволяют сравнивать ОУ, оценивать эффективность их работы, но не всегда дает возможность выявить причины, приводящие к конкретным результатам. Все представленные системы имеют смысл перечней показателей.

Таким образом, в процессе оценки качества образования на различных уровнях управления используются различные системы показателей. Целевые установки таких оценок также отличаются.

В частности на региональном уровне в Комитете общего и профессионального образования Ленинградской области должна использоваться система оценивания, в первую очередь, обеспечивающая эффективный контроль за соблюдением на уровне муниципальных органов управления образованием и образовательных учреждений действующих нормативно-правовых документов, лицензионных требований, а также обеспечения требуемого уровня качества образования в соответствии с действующими образовательными стандартами. Кроме того, должна формироваться база данных для статистического учета основных показателей образовательной системы области, которая используется в статистической системе федерального уровня. И, наконец, на областном уровне должны формироваться данные для оценки эффективности деятельности образовательных учреждений и муниципальных органов управления образованием, а также исходные данные, характеризующие образовательную среду области, социальные проблемы и т. д.

Особенно важно иметь возможность в реальном масштабе времени выявлять как позитивный опыт эффективного внедрения инноваций, так и негативные тенденции в работе образовательных учреждений и органов управления образованием для принятия соответствующих управленческих решений и коррекции деятельности. Последнее является важной составляющей предупреждающих действий, определенных стандартами ИСО.

Анализ опыта Европейских систем оценки качества, представленный финскими коллегами в ходе проекта, хорошо сочетается с применяющейся в России моделью оценки, которая используется при представлении на Премии Правительства РФ в области качества. Сравнительный анализ опыта, представленного в Ленинградской области, показывает, что в системе показателей оценки качества работы ОУ достаточно полно представлены группы показателей результатов деятельности, ресурсного обеспечения. Слабо представлены показатели, отражающие стратегические цели функционирования образовательных систем различного уровня, лидирующую роль руководства ОУ в области качества, а также показатели, характеризующие менеджмент процессов.

В рамках проекта разработана сбалансированная система показателей оценки качества образования и эффективности деятельности образовательных систем (Приложение 4), в которой компенсируются недостатки используемых в регионе систем показателей. Данная система обладает интегративными свойствами, в ней реализован процессно-системный подход к управлению качеством. В соответствии с таким подходом можно выделить следующие группы показателей.

Процессуальные показатели — отражают свойства основных процессов в образовательной системе (образовательный процесс, воспитательная, методическая работа, психолого-валеологическое сопровождение образовательного процесса), научно-методическое обеспечение образовательной деятельности и т. п.

Результирующие показатели — отражают свойства педагогических и социальных результатов образовательного процесса (обученность, воспитанность, развитие обучающихся и выпускников; вклад системы образования в социально-экономическое и социально-культурное развитие территории и региона; удовлетворенность потребностей, выполнение социального заказа).

Системно-управленческие показатели — отражают свойства основных структур образовательной системы, ее разнообразных внутренних и внешних связей; свойства управления образовательной деятельностью и сетью образовательных учреждений, основных управленческих функций.

Средово-инструментальные показатели — отражают свойства внутренней и внешней среды, образовательной системы, свойства основных инструментов образовательной деятельности в виде образовательных и учебных программ, технологий и форм обучения, учебно-методических комплексов и т. п.

Субстрактные показатели — отражают свойства носителей качества — участников образовательного процесса (учителя, учащиеся, родители), свойства их отношений, взаимодействия в рамках образовательной деятельности, включая партнерство, структуры поддержки образования и т. п.

Показатели развития — отражают свойства программ, планов, процессов, связанных с инновационной деятельностью в образовательной системе, свойства управления инновационными процессами.

Ресурсные показатели — отражают полноту и достаточность обеспечения образовательной деятельности материально-финансовыми ресурсами, эффективность их использования.

Разработанная система включает структурированные обобщенные и частные показатели качества и эффективности. Четко выделены три основных уровня (региональный, муниципальный, институциональный), на которых используются те или иные показатели.

В предлагаемой модели выделены шесть важнейших направлений оценки качества образовательных систем, результатов и эффективности основных и вспомогательных процессов. Такими базовыми макроблоками являются обобщенные показатели качества:

- организации, осуществления и управления образовательным процессом;
- содержания образования;
- участников образовательного процесса и их отношений, образовательной и социально-культурной среды;
- ресурсного обеспечения образовательного процесса;
- управления развитием образовательных систем;
- социальных и педагогических результатов образовательного процесса.

Разработанная модель хорошо сочетается с международным опытом, учитывает особенности формирования оценочной базы для представления на премию правительства РФ в области качества.

Таким образом, анализ используемых в Ленинградской области систем показателей качества образования свидетельствует об их различных целевых установках. Данные системы используются в разнообразных процедурах и на различных этапах оценки. Системы показателей, представленные в Приложениях 2 и 3, рекомендованы к использованию в процессе аттестации образовательных учреждений. Они, в первую очередь, решают задачи определения соответствия реализуемого в образовательных учреждениях качества обучения и воспитания требованиям нормативно-правовых документов, в том числе государственных образовательных стандартов.

Для оперативного управления качеством на различных уровнях — региональном, муниципальном, институциональном — разработана сбалансированная система показателей, представленная в Приложении 4. Данная система может служить основой мониторинга

качества. Все представленные системы могут использоваться комплексно в зависимости от целей и задач.

Основные подходы к использованию сбалансированной системы показателей представлены в Приложении 5. В данном Приложении приведены рациональные оценочные процедуры, возможности использования результатов оценочной деятельности в зависимости от задач и видов оценки.

Предлагаемая модель оценки носит интегративный характер. Для различных уровней управления применяется собственный набор показателей, отражающих специфику его деятельности. На уровне образовательного учреждения используется максимальное количество показателей. Они должны отражать наиболее значимые стороны деятельности образовательного учреждения. Например, важна оценка возможности реализации вариативного обучения в рамках профилизации школы.

Для регионального и муниципального уровня управления образованием важны показатели, характеризующие, например, качество сети образовательных учреждений, ее структуру, эффективность функционирования. Доступность школ для населения с учетом удаленности и социально-демографической обстановки.

Анализ образовательных результатов важен с точки зрения региональной образовательной политики и ведомственной статистики. Эти показатели характеризуют, прежде всего: завершенность обучения, отсев, уровень правонарушений. Такие данные позволяют оценить социальную и демографическую ситуацию в регионе, выявить проблемы и проблемные районы, провести анализ динамики показателей.

Такой анализ очень важен. Он позволяет выявлять тенденции: позитивные — с целью из поддержки и развития, негативные — с целью принятия необходимых профилактических мер.

На региональном и муниципальном уровнях управления количество показателей сравнительно невелико (см. Приложение 4), однако их подбор должен обеспечивать эффективное управление функционированием различных образовательных систем.

Наборы (подсистемы) показателей могут существенно зависеть не только от уровня управления, но и от целей, задач и видов (процедур) оценивания. В Приложении 6 представлен *пример формирования под-*

систем показателей для различных задач оценки качества — в рамках государственной аттестации, независимой оценки, мониторинга качества образования. Выбор рациональной подсистемы показателей важная задача руководителей, менеджеров по качеству, экспертов.

Для проведения оценки качества образования и эффективного использования ее результатов на всех уровнях управления Комитетом, совместно с ЛОИРО, разработана программа подготовки специалистов в области оценки качества. Обучение проводится на специальных курсах в ЛОИРО и на базе муниципальных органов управления образованием для руководящих кадров и методических работников. Завершается подготовка к изданию методических рекомендаций по данному направлению деятельности. Основой стратегии и политики в области качества является разработанная в рамках проекта «Модель управления качеством образования Ленинградской области».

Таким образом, представленная открытая сбалансированная система показателей оценки качества образования и эффективности деятельности образовательных систем позволяет реализовать сформулированные выше принципы достоверности оценки, вариативности, оптимального сочетания существующих и вновь создаваемых систем и моделей оценки качества, их взаимосвязи и развития, иерархичности показателей, адаптации к задачам и процедурам оценивания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом разработанная модель управления качеством составляет концептуальную основу региональной стратегии и политики в области качества, а также отражает базовые принципы и реализационные механизмы управления качеством на всех уровнях функционирования образовательных систем.

Содержательной и статистической базой для разработки данной модели стал анализ существующей в регионе системы управления качеством и определение ведущих тенденций ее развития.

Один из главных принципов, представленных в модели — *повышение роли и ответственности образовательных учреждений в управлении качеством*. Реализация данного принципа в региональной образовательной системе Ленинградской области предполагает выполнение комплекса мер, в частности:

- оптимизации управления образованием, делегирования полномочий с регионального и муниципального уровней на уровень образовательных учреждений, устранения функционализма, опеки в управлении;
- введения механизма ответственности образовательных учреждений за качество образования в условиях нормативного финансирования;
- совершенствования нормативной базы образовательной деятельности, в том числе за счет принятия ряда областных законов, обеспечения реальной финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений;
- внедрения эффективных механизмов общественного контроля качества деятельности образовательных учреждений;
- изменения порядка и состава показателей, используемых в ходе лицензирования и аккредитации.

Не менее важен *принцип вариативности в установлении баланса между внешней оценкой и самооценкой деятельности образовательных учреждений*. Удельный вес процедур самооценки будет увеличиваться по мере совершенствования и развития систем управления качеством.

Самооценка является ключевой в процедурах, связанных с мониторингом качества образования, выбором приоритетов и линий развития, участием в конкурсах, независимой оценкой качества и т. п.

Аспект внешней оценки преобладает в процедурах аккредитации образовательных учреждений, экспертизы проектов и программ, предназначенных для последующего внедрения и реализации, установления выполнения официальных и документально установленных стандартов, требований и норм.

В ходе проекта существенное внимание уделено как процедурам самооценки, так и внешней оценки деятельности образовательных учреждений. Показатели, механизмы их использования и процедура самооценки апробированы в процессе пилотных исследований в конкретных школах, в рамках российско-финской составляющей проекта. Процедуры внешней оценки отрабатывались на муниципальном уровне управления с участием австрийских экспертов.

Для решения задачи проектирования ключевых управленческих интегративных действий разработана *уровневая матрица содержания управления качеством* (на уровне области, района, образовательного учреждения). В данной матрице приведены *основные подпроцессы управления качеством*.

- Анализ образовательных потребностей и стратегическое планирование.
- Проектирование образовательного процесса.
- Управление ресурсами.
- Мониторинг качества образования.
- Повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества.
- Аттестация, контроль и экспертиза качества.
- Нормативно-документационное обеспечение образовательной деятельности.
- Управление изменениями.
- Управление социальной ответственностью.
- Измерение удовлетворенности.
- Измерение параметров региональной системы управления качеством образования.

Эти подпроцессы ориентированы на основные подсистемы региональной образовательной системы, являющиеся объектами управле-

ния качеством: целевую, ценностно-мотивационную, нормативную, критериальную, организационную, информационную. Для каждого подпроцесса определены типовые виды управленческой деятельности, соответствующие региональному, муниципальному и школьному уровням управления.

Данный перечень подпроцессов отвечает логике стандартов управления качеством ИСО 9001:2000, определяющих *шесть ключевых документированных процедур, объединяющих процесс управления качеством в единое целое*:

- регистрации качества — реализуется использованием разработанной системы показателей и критериев качества образования и эффективности образовательного процесса, управленческих и вспомогательных процессов;
- внутреннего аудита — реализуется в ходе самооценки образовательных систем;
- управления несоответствиями — реализуется на всех уровнях управления в различных формах (организация дополнительных занятий, индивидуализация обучения, психологическое сопровождение, работа с жалобами и заявлениями, кадровые изменения, приведение ключевых процессов в соответствие с нормами);
- корректирующих действий — реализуются органами управления и направлены на процессы обеспечивающие достижение требуемых значений показателей качества образования;
- предупреждающих действий — реализуются органами управления в профилактических целях, направлены на раннее предупреждение возможного ухудшения качества ключевых процессов;
- управление документацией и записями системы менеджмента качества — реализуется в процессе нормативно-документационного обеспечения образовательной деятельности, по мере развития систем менеджмента качества предполагается повышать степень автоматизации документооборота.

В ходе проекта значительное внимание уделено разработке, апробации и использованию *систем показателей качества образования и эффективности функционирования образовательных систем и органов управления ими различных уровней*. Сделана попытка интеграции систем показателей, показаны возможности использования различных наборов показателей для решения конкретных задач.

Перечень показателей качества образования региональной системы образования

Показатели качества образовательных результатов.

1. Доля выпускников, получивших аттестаты о среднем (полном) общем образовании.
2. Доля выпускников, получивших аттестаты об основном общем образовании.
3. Доля выпускников, продолжающих образование после окончания средней школы.
4. Доля выпускников, устроившихся на работу после окончания школы (после 9 и 11 класса).
5. Средний балл, полученный выпускниками по результатам ЕГЭ (по основным предметам, например, по математике и русскому языку).
6. Доля выпускников, получивших положительные оценки по ЕГЭ (в перспективе — результаты независимой оценки образовательных результатов за курс начальной и основной школы, НПО, СПО).
7. Доля учащихся, совершивших правонарушения.
8. Доля учащихся, совершивших преступления.
9. Доля учащихся, состоящих на учете в учреждениях здравоохранения по причине алкогольной и наркотической зависимости.
10. Доля учащихся, имеющих отклонения в здоровье, состоящих на диспансерном учете.
11. Доля обучающихся, участвовавших во всероссийских, региональных олимпиадах и конкурсах.
12. Доля детей, выбывших из системы образования до завершения основного общего образования.
13. Удовлетворенность обучающихся качеством общего среднего образования.
14. Удовлетворенность выпускников качеством общего образования.
15. Удовлетворенность родителей качеством общего образования.
16. Удовлетворенность работодателей качеством образования выпускников системы НПО и СПО.

Показатели качества образовательных услуг.

17. Доля учреждений общего образования, имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности.
18. Доля образовательных учреждений, аттестованных без рекламаций.
19. Доля учителей, имеющих профессиональное высшее образование.

В частности при оценке муниципальных образовательных систем и муниципальных уровней управления важные блоки показателей посвящены их вкладу в социальное развитие района, взаимодействие с партнерами — промышленными предприятиями, представителями сельского хозяйства, бизнеса. Ряд показателей характеризует сеть образовательных учреждений, координацию формирования профильного обучения на муниципальном уровне.

Для системной оценки организации деятельности муниципальных органов управления образованием могут использоваться показатели Приложения 4, адаптированные к данной задаче, например:

- наличие и качество разработки планирующих документов;
- наличие целевых проектов, программ, инновационных направлений;
- качество методического обеспечения деятельности муниципальной образовательной системы;
- качество анализа эффективности деятельности муниципальной образовательной системы.

Активность, инициативность и продуктивность деятельности муниципальных органов управления образованием может оцениваться количеством и качеством разработанных и реализованных решений в соответствии с задачами развития муниципальной системы образования.

Отдельные блоки оценочных показателей могут отражать качество работы с руководителями образовательных учреждений, в частности, своевременность повышения квалификации, аттестации руководящих кадров; осуществление методической помощи руководителями ОУ при решении вопросов управления качеством образования и т. д.

Таким образом, разработанные концептуальные основы и модель управления качеством образования представляют собой целостную интегративную открытую систему, объединяющую ведущие принципы, процессы и механизмы управления качеством. В ходе проекта осуществлена апробация модели, ее эффективность подтверждается результатами пилотных исследований. Важным направлением дальнейшей работы является ее широкое внедрение в деятельность региональной образовательной системы, развитие и совершенствование.

Показатели результативности деятельности образовательных учреждений

I. Дошкольные образовательные учреждения:

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
1. Качество программно-планирующей документации ДООУ	
1	Операциональность и согласованность задач и способов фиксации их реализации в планирующей документации
2	Согласованность стратегических и тактических целей с установками региональной и муниципальной программ развития образования
3	Преемственность целевых установок на разных этапах жизнедеятельности ДООУ
4	Соответствие образовательной программы учреждения (нормативно-управленческого документа) региональным требованиям
2. Организация работы по обеспечению легитимности деятельности ДООУ	
5	Наличие действующей лицензии, свидетельства о государственной аккредитации
6	Соответствие уставного содержания действующему законодательству
7	Своевременность внесения изменений в устав и лицензию
8	Своевременность прохождения процедур лицензирования, аттестации, аккредитации
9	Выполнение учреждением лицензионных требований и нормативов
3. Качество воспитательно-образовательного процесса	
10	Количество (%) детей, освоивших образовательные программы (в динамике за 3 года)
11	Количество (%) детей с устойчивым, положительно направленным поведением и общением
12	Количество (%) детей, выпущенных с чистой речью (в динамике за 3 года)
13	Количество (%) детей, у которых сформирована готовность к школе (по итогам работы подготовительных групп)
14	Динамика результатов адаптации и успеваемости детей в первом классе начальной школы (за 3 года)

20. Доля учителей, имеющих нагрузку менее 27 часов (кроме учителей начальных классов).

21. Средняя нагрузка на учителя (город, село).

22. Доля учителей, получивших удостоверение о повышении квалификации, диплом о переподготовке.

23. Доля учителей, аттестованных на квалификационную категорию.

24. Количество учащихся на одного учителя.

25. Количество учащихся на один компьютер.

26. Доля администраторов образования, имеющих удостоверение о профессиональном образовании (менеджер организации).

27. Доля обучающихся в учреждениях общего образования, имеющих статус гимназии, лицея, школы с углубленным изучением отдельных предметов.

28. Структура классов третьей ступени (соотношение количества профильных и общеобразовательных классов).

29. Доля обучающихся, обеспеченных учебниками федерального перечня.

30. Соотношение количества выявленных учащихся, имеющих специальные потребности и занимающихся по соответствующим программам обучения.

31. Соотношение количества мест в учреждениях ДО к контингенту учащихся.

32. Доля учреждений общего образования, имеющих столовую, буфет.

33. Доля учреждений, имеющих зарегистрированные в установленном порядке школьные управляющие советы и иные институты государственного управления.

34. Доля детского травматизма на 10000 человек (в %).

35. Доля детского населения от 8 до 15 лет, охваченного организованным общим образованием.

Финансовые показатели качества

36. Доля расходов на образование в консолидированном бюджете (текущих/капитальных, город/село).

37. Доля затрат на 1 учащегося (текущих/ капитальных, город/ село).

38. Соотношение фонда заработной платы и фонда материального обеспечения в структуре НБФ (норматива бюджетного финансирования).

39. Соотношение средней стоимости затрат на одного учащегося и среднего балла по ЕГЭ.

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
15	Наличие положительной динамики в развитии ребенка при оказании коррекционной помощи
4. Эффективность работы по охране и укреплению здоровья и психофизического развития детей	
16	Количество детей по группам здоровья (в динамике за 3 года); процент детей с физическим развитием, соответствующим возрастным нормам (в динамике за 3 года)
17	Физическая подготовленность детей (уровень двигательных навыков и качеств) в динамике за 3 года
18	Заболеваемость в динамике за 3 года (в сравнении с муниципальным и областным показателями)
19	Показатели травматизма (наличие или отсутствие) в динамике за 3 года, наличие работы по предупреждению травматизма
20	Наличие и результативность психологической поддержки развития ребенка (процент детей с наличием положительной динамики психокоррекции за 3 года)
21	Доля детей с положительной динамикой коррекции по отношению к детям, требующим коррекции
5. Эффективность деятельности по развитию образовательных услуг в соответствии с социальным заказом	
22	Разнообразие образовательных услуг, в том числе оказание помощи в подготовке детей к школе и адаптации детей раннего возраста
23	Соответствие образовательных услуг социальному заказу (по результатам мониторинга семей, не пользующихся услугами ДОО)
23	Удовлетворенность заказчиков качеством образовательных услуг (по результатам мониторинга)
6. Качество организации воспитательно-образовательного процесса	
24	Рост педагогов, реализующих в работе современные образовательные программы и педагогические технологии (доля педагогов в динамике за 3 года)
25	Рост педагогов, владеющих гуманистическими и личностно-ориентированными формами организации педагогического процесса (доля педагогов в динамике за 3 года)

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
26	Увеличение педагогов, реализующих авторские технологии и программно-методическое обеспечение, в т.ч. инновационный опыт других территорий (доля педагогов в динамике за 3 года)
27	Процент педагогов (в динамике за 3 года), использующих возможности образовательного пространства территории (в том числе привлечение социальных партнеров)
28	Динамика повышения квалификации педагогов ДОО
7. Уровень финансово-хозяйственной самостоятельности	
29	Обеспеченность бухгалтерским обслуживанием; самостоятельное ведение баланса; автоматизация бухгалтерского учета (компьютерное оснащение и наличие программы)
30	Привлечение внебюджетных средств
31	Соблюдение действующего законодательства в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности

II. Общеобразовательные учреждения:

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
1. Качество программно-планирующей документации общеобразовательного учреждения	
1	Операциональность и согласованность задач и способов фиксации их реализации в планирующей документации
2	Согласованность стратегических и тактических целей с установками региональной и муниципальной программ развития образования
3	Преимственность целевых установок на разных этапах жизнедеятельности общеобразовательного учреждения
4	Соответствие содержания образовательных программ, реализуемых в учреждении, действующим требованиям
2. Доступность качественного образования	
5	Наличие вариативности образовательных программ. Доля вариативных образовательных программ, обеспечивающих индивидуальный образовательный маршрут обучающихся

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
6	Организация предпрофильного и профильного обучения. Доля учащихся, обучающихся по программам предпрофильной и профильной подготовки
7	Количество детей, не посещающих образовательное учреждение без уважительных причин
8	Количество обучаемых, охваченных дополнительным образованием: - в школе; - вне школы
9	Численность учащихся в расчете на 1 компьютер
10	Наполняемость классов 1, 2, 3 ступеней обучения (в соответствии с действующими требованиями)
3. Качество реализации образовательных программ	
11	Доля обучающихся без «2» (по итогам года)
12	Доля второгодников от общего количества обучающихся: - 1 ступень; - 2 ступень; - 3 ступень
13	Доля обучающихся, не получивших аттестаты: - об основном общем образовании; - о среднем (полном) общем образовании
14	Доля обучающихся, имеющих положительные результаты ЕГЭ по русскому языку
15	Доля обучающихся, общий оценочный балл знаний которых выше среднего балла в регионе
16	Доля обучающихся, получивших аттестаты с отличием
17	Количество обучающихся, продолжающих образование после 9 класса - в 10 классе; - в НПО; - в СПО
18	Количество обучающихся, продолживших образование в вузах, в том числе в ВУЗах Ленинградской области (на бюджетной основе); на факультетах (в соответствии с профильным направлением школы)
19	Количество выпускников, вернувшихся после обучения в Ленинградскую область (за 2 последних года)

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
20	Количество обучающихся, принявших участие в олимпиадах, конкурсах различного уровня
21	Количество обучающихся, склонных к правонарушениям, стоящих - на внутришкольном учете; - на учете в комиссиях по делам несовершеннолетних. Количество обучающихся, совершивших правонарушения
22	Доля обучающихся, выбывших из школы без получения основного общего образования
4. Обеспечение условий осуществления образовательной деятельности	
23	Укомплектованность кадрами: - доля штатных работников; - доля совместителей; - доля учителей со стажем менее 3 лет; - наличие вакансий педагогических должностей
24	Уровень образования педагогических кадров: - доля педагогических работников с высшим педагогическим образованием; - доля педагогических работников со средним специальным образованием; - доля педагогов без специального педагогического образования
25	Уровень квалификации педагогов: - доля педагогов с высшей квалификационной категорией; - доля педагогов с первой квалификационной категорией
26	Обеспеченность учебной литературой в соответствии с реализуемыми учебными программами (в %): - начального общего; - основного общего; - среднего (полного) общего образования
27	Обновление фонда учебной и художественной литературы (% обновления): - за счет средств муниципального бюджета; - за счет средств областного бюджета; - за счет средств родителей
28	Обеспечение безопасности деятельности образовательного учреждения: - наличие кнопки тревожной сигнализации; - наличие автоматической пожарной сигнализации
5. Обеспечение легитимности деятельности общеобразовательного учреждения	
29	Наличие Устава ОУ; соответствие уставного содержания действующему законодательству; своевременное внесение изменений и дополнений в Устав ОУ

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
30	Наличие действующей лицензии; выполнение лицензионных требований
31	Наличие свидетельства о государственной аккредитации
32	Соответствие реализуемых образовательных программ статусу учреждения
33	Своевременность прохождения образовательным учреждением процедур лицензирования, аттестации, аккредитации
6. Результативность инновационной деятельности общеобразовательного учреждения	
34	Перечень направлений инновационной деятельности учреждения (проекты, программы, методики и др.)
35	Количество педагогических работников, принимающих участие в инновационной деятельности
36	Результативность инновационной деятельности общеобразовательного учреждения
37	Доля учителей, владеющих информационными технологиями
7. Сохранность здоровья обучающихся	
38	Снижение заболеваемости детей, в том числе заболеваний, относящихся к «школьной патологии»
39	Наличие системы профилактических мероприятий по укреплению здоровья обучающихся
40	Результативность спортивно-массовой работы общеобразовательного учреждения
41	Организация питания обучающихся в общеобразовательном учреждении
8. Социальная статусность (общественное признание, авторитет) общеобразовательного учреждения	
42	Отсутствие рекламаций, жалоб на образовательную деятельность ОУ
43	Взаимодействие ОУ с общественными организациями и участие учреждения в жизни населенного пункта
44	Удовлетворенность участников образовательного процесса качеством образовательной деятельности учреждения

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
45	Наличие информационного сайта общеобразовательного учреждения в Интернете
46	Наличие органов государственно-общественного управления ОУ
47	Наличие органов детского самоуправления
9. Финансово-экономические показатели деятельности общеобразовательного учреждения	
48	Обеспечение самостоятельности финансово-хозяйственной деятельности. Обеспеченность бухгалтерским обслуживанием; самостоятельное ведение баланса; автоматизация бухгалтерского учета (компьютерное оснащение и наличие программы)
49	Целевое расходование бюджетных средств (количество средств, затраченных на 1 ученика)
50	Привлечение внебюджетных средств на развитие образовательного учреждения

III. Образовательные учреждения дополнительного образования детей:

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
1. Качество программно-планирующей документации УДОД	
1	Операциональность и согласованность задач и способов фиксации их реализации в планирующей документации
2	Согласованность стратегических и тактических целей с установками региональной и муниципальной программ развития образования
3	Преемственность целевых установок на разных этапах жизнедеятельности учреждения
4	Соответствие образовательной программы учреждения (нормативно-управленческого документа) региональным требованиям
2. Организация работы по обеспечению легитимности деятельности учреждения дополнительного образования	
5	Наличие действующей лицензии, свидетельства о государственной аккредитации

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
6	Соответствие уставного содержания действующему законодательству
7	Своевременность внесения изменений в устав и лицензию
8	Своевременность прохождения процедур лицензирования, аттестации, аккредитации
9	Выполнение учреждением лицензионных требований и нормативов
10	Реализуемые образовательные программы соответствуют установленной классификации дополнительных образовательных программ
3. Эффективность и результативность деятельности учреждения дополнительного образования	
11	Участие и победы в открытых мероприятиях муниципального, регионального и федерального уровней
12	Создание образцовых коллективов (в динамике за 3 года)
13	Наличие индивидуальных и коллективных творческих достижений
4. Уровень результативности и степень овладения программным материалом	
14	Количество детей, освоивших образовательные программы: - на базе общеобразовательных учреждений (динамика за 3 года, процент охвата детей дополнительными программами); - на базе УДОД (динамика за 3 года, процент охвата)
15	Соответствие теоретических знаний воспитанника программным требованиям (% от общего числа воспитанников)
16	Количество воспитанников, освоивших навыки пользования оборудованием и оснащением по направлению образовательной программы (динамика за 3 года)
17	Количество (%) воспитанников самостоятельно выполняющих практические задания
18	Количество (%) воспитанников с устойчивым, положительно направленным поведением и общением (по результатам мониторинга (анкетирования))
19	Количество (%) детей, овладевших навыками исследовательской деятельности
5. Соответствие методов, средств и форм образовательного процесса интересам и потребностям обучаемых	
20	Вариативность форм, средств и методов, используемых в образовательном процессе

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
21	Использование технологий личностно-ориентированного подхода
22	Психолого-педагогическое сопровождение процесса социализации, адаптации и формирования здорового образа жизни воспитанников (количество воспитанников, получивших помощь, поддержку)
23	Учет интересов и потребностей обучаемых при использовании различных методов обучения (по результатам мониторинга)
6. Сохранность контингента обучаемых	
24	Наличие приказов о зачислении в контингент дополнительного образовательного учреждения, журналы посещения занятий, приказы о выбытии учащихся
25	Сохранность контингента на протяжении всего процесса освоения дополнительной образовательной программы (в динамике за 3 года) Устойчивость интереса детей к выбранному виду деятельности (в динамике за 3 года)
26	Процент охвата дополнительными образовательными программами детей из группы риска и состоящих на учете в КДН (в динамике за 3 года)
7. Результативность деятельности учреждения дополнительного образования по развитию образовательных услуг в соответствии с социальным заказом	
27	Развитие вариативности видов и направлений деятельности УДОД в соответствии с социальным заказом (по результатам мониторинга)
28	Удовлетворенность заказчиков качеством и объемом предоставляемых услуг (по результатам опроса)
29	Расширение спектра интегрированных образовательных программ дополнительного образования, реализуемых совместно с общеобразовательными учреждениями (в динамике за 3 года)
30	Количество (%) воспитанников, охваченных профориентационным образованием
8. Совершенствование программно-методического обеспечения	
31	Структурная и содержательная полнота реализуемых образовательных программ
32	Использование инновационных технологий в системе дополнительного образования
33	Уровень методического обеспечения деятельности учреждений дополнительного образования

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
34	Использование разнообразных приемов и методов организации учебно-воспитательного процесса
35	Системность в реализации программ дополнительного образования
9. Управление образовательным процессом в учреждениях дополнительного образования	
36	Профессиональный уровень кадрового обеспечения программ дополнительного образования (в динамике за 3 года)
37	Систематическое повышение уровня квалификации педагогических работников
38	Разработка новых и адаптация имеющихся образовательных программ к индивидуальным особенностям обучающихся
39	Процент педагогов, реализующих авторские технологии и программно-методическое обеспечение
40	Взаимодействие УДОД с учреждениями разных типов и видов (на договорной основе) в условиях муниципального образовательного пространства в целях расширения и повышения качества образовательных услуг (в динамике за 3 года)
41	Развитие материально-технической базы образовательного учреждения (в динамике)
42	Расширение сети филиалов, отделений и т. д. на базе общеобразовательных учреждений, реализующих программы дополнительного образования детей

IV. Образовательные учреждения начального профессионального образования:

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
1. Качество программно-планирующей документации образовательного учреждения начального профессионального образования	
1	Операциональность и согласованность задач и способов фиксации их реализации в планирующей документации
2	Согласованность стратегических и тактических целей с установками региональной и муниципальной программ развития образования
3	Преимственность целевых установок на разных этапах жизнедеятельности учреждения начального профессионального образования

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
4	Соответствие образовательных программ учреждения, реализуемых в образовательном учреждении, утвержденным стандартам начального профессионального образования.
2. Организация работы по обеспечению легитимности деятельности учреждения начального профессионального образования	
5	Наличие действующей лицензии, свидетельства о государственной аккредитации
6	Соответствие уставного содержания действующему законодательству
7	Своевременность внесения изменений в устав и лицензию
8	Своевременность прохождения процедур лицензирования, аттестации, аккредитации
9	Выполнение учреждением лицензионных требований и нормативов
3. Качество обученности	
10.	Доля выпускников, получивших дипломы с отличием
11	Доля выпускников, получивших повышенные разряды
12	Доля выпускников, получивших пониженные разряды
13	Количество конкурсов профессионального мастерства учащихся, в том числе с ограниченными возможностями здоровья, в которых участвовало образовательное учреждение
14	Место учреждения по результатам участия в конкурсах
15	Степень удовлетворенности образованием выпускников образовательного учреждения (результаты анкетирования)
16	Сохранность контингента: % выбывших учащихся до окончания срока обучения без уважительной причины; % выбывших учащихся 1 курса; средняя наполняемость групп
4. Подготовка специалистов, подтвержденная потребностями экономики.	
17	% трудоустроившихся по полученной профессии
18	% выпускников, стоящих на учете в службе занятости
19	% обученных на хозрасчетной основе за 2006 год

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
20	Число программ начального профессионального образования, по которым ведется обучение
21	Количество групп учащихся на базе среднего (полного) образования
5. Воспитательная работа и дополнительное образование	
22	% охвата учащихся дополнительными образовательными программами в учреждении
23	% участия в областных мероприятиях
24	% полученных призовых мест
25	% преступности среди учащихся (от общего контингента)
26	% учащихся, не посещающих занятия по неуважительным причинам
27	% выпускников, удовлетворенных взаимоотношениями и деятельностью в образовательном учреждении
28	% выпускников, чувствующих себя комфортно в образовательном учреждении
6. Включение образовательного учреждения в систему многоуровневой подготовки	
29	Количество договоров с учреждениями общего и профессионального образования, в рамках которых осуществляется преемственность в обучении
30	Количество договоров с общеобразовательными учреждениями, в соответствии с которыми осуществляется предпрофильное, профильное, допрофессиональное и профессиональное обучение
31	% выпускников, поступивших в профессиональные учреждения более высокого уровня в соответствии с профилем
7. Организация работы по сохранению, развитию и аттестации учебно-материальной базы	
32	% аттестованных кабинетов, мастерских, лабораторий
33	% внебюджетных средств, направленных на развитие учебно-материальной базы
34	% обеспеченности учебниками по общеобразовательным предметам
35	% обеспеченности учебниками по специальному циклу
36	% обновления фонда учебной литературы библиотеки

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
37	Количество учащихся, приходящихся на 1 компьютер учреждения, занятых в образовательном процессе
38	% педработников, прошедших обучение и проверку знаний по охране труда
8. Организация работы по охране прав детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей	
39	% обучающихся детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей
40	% выпускников из числа детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, обеспеченных постоянной работой
41	Количество выпускников из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, трудоустроенных по полученной профессии
42	% внебюджетных средств, направленных на улучшение социальных и бытовых условий детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей
43	% обучающихся детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей
44	% выпускников из числа детей сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, обеспеченных постоянной работой
45	Количество выпускников из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, трудоустроенных по полученной профессии
46	% внебюджетных средств, направленных на улучшение социальных и бытовых условий детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей
9. Система работы с инженерно-педагогическими кадрами	
47	% аттестованных педагогических работников
48	% аттестованных педагогических работников на высшую квалификационную категорию
49	% педагогических работников, прошедших курсовую подготовку
50	% преподавателей специальных дисциплин и мастеров производственного обучения, прошедших стажировку
51	% преподавателей с высшим образованием по общеобразовательным дисциплинам
52	% преподавателей с высшим образованием по специальным и общетехническим дисциплинам

Показатели эффективности деятельности общеобразовательных учреждений

№ п/п	Основные показатели и критерии оценки
53	% мастеров производственного обучения, имеющих V квалификационный разряд
54	% мастеров производственного обучения, имеющих VI квалификационный разряд
55	Количество конкурсов профессионального мастерства мастеров производственного обучения, в которых участвовало образовательное учреждение
56	Место учреждения по результатам участия в конкурсах
10. Развитие социального партнерства	
57	Количество публикаций в СМИ, теле-радиопередач о политике области в сфере профессионального образования и деятельности учреждения
58	Количество мероприятий, проводимых учреждением, способствующих развитию социального партнерства (встречи педагогического коллектива с депутатами законодательных органов власти всех уровней с дачей письменных наказов по решению вопросов начального профессионального образования)
11. Физическое воспитание учащихся	
59	Средний уровень физической подготовленности учащихся учреждения
60	Результативность участия учащихся учреждения в областной спартакиаде
61	Результат физического воспитания учащихся учреждения
12. Финансово-экономические показатели деятельности учреждения	
62	Обеспечение самостоятельности финансово-хозяйственной деятельности. Обеспеченность бухгалтерским обслуживанием; самостоятельное ведение баланса; автоматизация бухгалтерского учета (компьютерное оснащение и наличие программы)
63	Целевое расходование бюджетных средств (количество средств, затраченных на 1 ученика)
64	Привлечение внебюджетных средств на развитие образовательного учреждения: % полученных внебюджетных средств, в том числе от платных образовательных услуг, от производственной деятельности

№ п/п	Показатель	2006/ 2007 уч. г.	2007/ 2008 уч. г.	2008/ 2009 уч. г.
1.	Доступность качественного образования			
	1. Реализация вариативных образовательных программ, обеспечивающих индивидуальный образовательный маршрут обучающихся:			
	• доля обучающихся по общеобразовательным программам базового уровня,	%		
	• доля обучающихся по программам профильного обучения (3 степень),	%		
	• доля обучающихся по программам углубленного изучения отдельных предметов (2 и 3 степень).	%		
	2. Количество обучающихся в ОУ			
	3. Наполняемость классов ОУ			
	4. Количество обучающихся, охваченных системой дополнительного образования			
	- в школе			
	- вне школы			
5. Количество компьютеров на одного ученика				
6. Количество учебников на одного ученика				
7. Количество детей, отчисленных из учреждения без основного общего образования				
2.	Качество реализации образовательных программ			
	1. Доля обучающихся без «двоек» (по итогам учебного года)			
	2. Доля второгодников от общего контингента обучающихся ОУ			
	- 1 степень	%		
	- 2 степень	%		
- 3 степень				
3. Доля обучающихся, не получивших аттестаты	%			
- об основном среднем образовании,	%			
- о среднем (полном) общем образовании	%			
4. Доля обучающихся, имеющих положительные результаты по ЕГЭ:				
- русский язык	%			
- биология				
- история и т. д.				
5. Количество обучающихся, принявших участие в олимпиадах и конкурсах различного уровня				

№ п/п	Показатель	2006/ 2007 уч. г.	2007/ 2008 уч. г.	2008/ 2009 уч. г.
	6. Количество победителей предметных олимпиад различного уровня			
	7. Количество обучающихся, продолживших образование после 9 класса: - в 10 классе; - НПО; - СПО			
	8. Количество выпускников 11 классов; из них: - продолживших образование в вузах; - вузах Ленинградской области (на бюджетной основе).			
	10. Количество обучающихся, - склонных к правонарушениям; из них: - стоящих на внутришкольном учете; - на учете комиссии по делам несовершеннолетних; - совершивших правонарушения, преступления			
	11. Доля обучающихся, отчисленных из школы без получения основного общего образования	%		
3.	Обеспечение условий осуществления образовательной деятельности 1. Обеспеченность кадрами: -доля педагогов, работающих в ОУ на основе постоянного найма; -доля педагогов-совместителей; -доля педагогов со стажем менее 3 лет	% %		
	2. Уровень образования и квалификации педагогических кадров: - доля педагогических кадров с высшим педагогическим образованием; - доля педагогических кадров со средним (специальным) педагогическим образованием; - доля педагогов без специального педагогического образования; - доля педагогов с высшей квалификационной категорией; - доля педагогов с первой квалификационной категорией			
	3. Обеспеченность ОУ учебной литературой в соответствии с реализуемыми образовательными программами (в долях по отношению к требуемому количеству учебников по предметам на одного ученика): - ОП начального общего образования - ОП основного общего образования - ОП среднего общего образования и т. д.			

№ п/п	Показатель	2006/ 2007 уч. г.	2007/ 2008 уч. г.	2008/ 2009 уч. г.
	4. Обновление фонда учебной и художественной литературы (% обновления) - за счет средств муниципального бюджета - за счет средств областного бюджета - за счет средств родителей			
	5. Обеспечение безопасности деятельности образовательного учреждения: - случаи травм в ОУ учеников - случаи травм в ОУ работников - наличие тревожной кнопки (да или нет) - наличие пожарной сигнализации (да или нет)			
4.	Результативность инновационной деятельности общеобразовательного учреждения 1. Перечень направлений инновационной деятельности общеобразовательного учреждения наименование (проектов, программ, методики т. д.) 2. Количество педагогических работников, принимающих участие в инновационной деятельности. 3. Результативность инновационной деятельности общеобразовательного учреждения (в произвольной форме).			
5.	Сохранность здоровья обучающихся - количество детей с хроническими заболеваниями; - количество учебных дней, пропущенных учениками по причине болезни; - наличие системы профилактических мероприятий по укреплению здоровья (перечислить); - результат спортивно-массовой работы образовательного учреждения (показатели в цифрах и (или) короткая аналитическая справка); - доля учеников, охваченных горячим питанием в ОУ.			
6.	Эффективность управления образовательным учреждением. 1. Количество рекламаций, жалоб на образовательную деятельность ОУ. 2. Доля участников образовательного процесса, выразивших свою удовлетворенность качеством образовательной деятельности учреждения (результаты социологических исследований): - педагогов ОУ; - обучающихся; - родителей. 3. Доступность и открытость информации о деятельности школы: - наличие сайта образовательного учреждения; - наличие органов общественного и ученического самоуправления в ОУ (перечислить наименования)	% % % %		

Сбалансированная система показателей оценки качества образования и эффективности деятельности образовательных систем

№ п/п		Уро- вень ОУ	Уро- вень МОУО	Рег. уро- вень
ПОКАЗАТЕЛИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА				
1.	Качество организации, осуществления образовательного процесса и управления			
1.1.	Качество организации образовательного процесса (ОП)			
1.1.1.	Соответствие организации ОП санитарным нормам и правилам	+	+	+
1.1.2.	Качество разработки документов планирования образовательного процесса	+	+	
1.2.	Качество нормативного, информационного и методического обеспечения образовательного процесса			
1.2.1.	Обеспеченность нормативными документами	+	+	
1.2.2.	Соответствие номенклатуры локальных актов ОУ рекомендованному перечню	+	+	
1.2.3.	Обеспеченность библиотечными фондами и доступность электронных информационных ресурсов	+	+	+
1.2.4.	Использование в ОП и управлении современного программного обеспечения (компьютерное, телекоммуникационное и информационное обеспечение управления и образовательной деятельности)	+		
1.3.	Качество организации воспитательной работы			
1.3.1.	Качество структуры воспитательной системы	+	+	
1.3.2.	Систематичность воспитательной работы	+		
1.3.3.	Охват воспитательной работой обучающихся	+	+	+
1.3.4.	Уровень организации, содержательное и личностное качество воспитательной работы	+	+	

№ п/п		Уро- вень ОУ	Уро- вень МОУО	Рег. уро- вень
1.4.	Качество контроля и регламентации образовательной деятельности			
1.4.1.	Соблюдение планов и норм контроля образовательной деятельности	+	+	+
1.4.2.	Эффективность контроля образовательной деятельности	+	+	+
1.5.	Качество (эффективность) осуществления образовательного процесса и управления			
1.5.1.	Эффективность образовательного процесса (по ступеням образования)	+		
1.5.2.	Качество проведения уроков	+		
1.5.3.	Эффективность управления образовательным учреждением, профессиональная компетентность руководителя	+	+	+
1.6.	Качество деятельности служб сопровождения			
1.6.1.	Качество структуры служб сопровождения.	+	+	+
1.6.2.	Систематичность деятельности служб сопровождения.	+	+	
1.6.3.	Охват службами сопровождения участников ОП.	+	+	
2.	Качество содержания образования			
2.1.	Качество основных и дополнительных образовательных программ (ОП) общего образования			
2.1.1.	Качество структуры и содержания реализуемых ОП	+	+	+
2.1.2.	Целевая и содержательная согласованность основных ОП и программ дополнительного образования	+	+	+
2.1.3.	Качество линий преемственности ОП по ступеням образования	+	+	
2.1.4.	Разнообразие реализуемых программ дополнительного образования (адекватность перечня программ дополнительного образования запросам учащихся)	+	+	

№ п/п		Уро- вень ОУ	Уро- вень МОУО	Рег. уро- вень
2.2.	Качество учебно-методических комплексов			
2.2.1.	Наличие, полнота и согласованность обязательных элементов УМК	+	+	+
2.2.2.	Соответствие УМК современным требованиям (своевременность обновления УМК)	+	+	+
ПОКАЗАТЕЛИ РЕСУРСОВ И СОЦИАЛЬНОЙ СРЕДЫ				
3.	Качество участников образовательного процесса и их отношений			
3.1.	Качество педагогических кадров			
3.1.1.	Профессионально-образовательный статус (квалификационная категория, образование, стаж, возраст, научная степень, звание)	+	+	+
3.1.2.	Профессионально-личностное самосовершенствование и компетентность	+	+	
3.2.	Качество семейной среды			
3.2.1.	Социально-экономический статус семьи	+	+	
3.2.2.	Культурно-образовательный потенциал семьи (образовательный ценз, доступ к источникам информации)	+		
3.2.3.	Участие родителей в делах школы	+		
3.3.	Качество социально-культурной среды			
3.3.1.	Доступность услуг учреждений культуры, досуга и спорта	+	+	+
3.3.2.	Удовлетворенность качеством услуг	+	+	
3.4.	Качество взаимодействия субъектов образовательной деятельности			
3.4.1.	Возможности социального партнерства ОУ	+		
3.4.2.	Сформированность общественных институтов содействия образованию	+	+	+
3.5.	Качество сети образовательных учреждений			

№ п/п		Уро- вень ОУ	Уро- вень МОУО	Рег. уро- вень
3.5.1.	Качество структуры сети ОУ (вариативность, достаточность, адекватность)		+	+
3.5.2.	Качество взаимодействия ОУ в сети	+	+	
4.	Качество ресурсного обеспечения образовательного процесса			
4.1.	Качество материально-технического обеспечения			
4.1.1.	Качество объектов жизнеобеспечения (энерго-, тепло-, водоснабжение)	+	+	+
4.1.2.	Качество материально-технического обеспечения образовательного процесса (технические средства обучения, компьютеры, оргтехника, реактивы, приборы, инвентарь)	+	+	+
4.2.	Качество финансово-экономического обеспечения			
4.2.1.	Качество финансово-экономической деятельности	+	+	+
4.2.2.	Уровень и источники дополнительного финансирования образовательного процесса	+	+	+
ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ				
5.	Качество управления развитием образовательной системы			
5.1.	Качество управления совершенствованием образовательных программ			
5.1.1.	Адекватность изменения образовательных программ состоянию и тенденциям развития образовательных систем	+	+	+
5.1.2.	Качество механизмов совершенствования образовательных программ и образовательного процесса	+	+	+
5.2.	Качество программ развития образовательной системы (ОС)			
5.2.1.	Качество целеполагания развития ОС	+	+	+
5.2.2.	Инновационность и реализуемость программ развития	+	+	+

№ п/п		Уро- вень ОУ	Уро- вень МОУО	Рег. уро- вень
5.2.3.	Согласованность программ развития ОС, целевых и комплексных программ	+	+	+
5.3.	Качество управления инновационными процессами			
5.3.1.	Качество организационных структур программно-целевого управления	+	+	+
5.3.2.	Эффективность инновационной деятельности	+	+	+
5.4.	Качество научно-методического обеспечения. (НМО)			
5.4.1.	Достаточность НМО образовательного процесса	+	+	
5.4.2.	Качество НМ разработок по обеспечению образовательной деятельности			+
5.4.3.	Степень распространения научно-методических материалов	+	+	
ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТОВ				
6.	Показатели качества социальных и педагогических результатов образовательного процесса			
6.1.	Образованность учащихся и выпускников			
6.1.1.	Степень освоения учебных программ по результатам промежуточной и итоговой аттестации учащихся	+	+	+
6.1.2.	Уровень развития общеучебных умений и навыков у учащихся	+	+	
6.1.3.	Полнота освоения ценностей родов и видов культур человеческой деятельности.	+		
6.1.4.	Сформированность мотивов основных видов деятельности и поведения	+		
6.1.5.	Уровень интеллектуального развития учащихся	+		
6.1.6.	Индивидуальные показатели здоровья и физического состояния	+	+	+

№ п/п		Уро- вень ОУ	Уро- вень МОУО	Рег. уро- вень
6.2.	Самореализация участников образовательного процесса			
6.2.1.	Уровень достижений учащихся вне рамок освоения основных образовательных программ	+	+	+
6.2.2.	Самооценка готовности учащихся к решению жизненных задач	+		
6.2.3.	Удовлетворенность результатами профессиональной самореализации	+	+	
6.3.	Вклад системы образования в развитие территории (региона)			
6.3.1.	Охват населения территории (региона) основными и дополнительными образовательными программами. (И, М, Р)	+	+	+
6.3.2.	Уровень правонарушений среди детей и подростков. (И, М, Р)	+	+	+
6.3.3.	Вклад системы образования в решение социальных, экологических и других проблем территории (региона). (И, М, Р)	+	+	+
6.4.	Социальная и организационно-управленческая эффективность образовательной деятельности			
6.4.1.	Полнота выполнения планов и программ образовательной деятельности	+	+	+
6.4.2.	Удовлетворенность качеством образования потребителей образовательных услуг	+	+	+

Основы использования сбалансированной системы показателей

Цель оценки	Субъекты оценки	Объекты оценки	Форма, вид оценки	Оценочные показатели	Оценочные процедуры	Использование результатов оценочной деятельности
Установление соответствия организации и результатов образовательной деятельности требованиям законодательных и нормативных актов (государственная аккредитация и лицензирование)	Региональный и муниципальный органы управления образования. Научно-профессиональные структуры	Локальные нормативные акты. Качество образовательных программ. Качество условий образовательной деятельности. Качество педагогических результатов образовательного процесса. Системы обеспечения качества образования образовательных учреждений	Внешняя институциональная оценка, самооценка. Официальная оценка. Независимая оценка. Ретроспективная оценка. Повторная оценка. Метаоценка. Выборочное оценивание. Стандарт-зированная оценка	Система оценочных показателей представлена отделено. Мо-жет представлять собой подсистему показателей.	Самообследование образовательных учреждений по качеству. Внешняя аттестационная экспертиза. Тестирование обученности. Внешний профессиональный аудит. Социологические исследования. Статистическое наблюдение. Подготовка аккредитационного заключения	Управление сетью образовательных учреждений. Корректировка стратегических планов развития образовательной системы. Корректировка нормативной базы образовательной деятельности
Определение эффективности образовательной деятельности в условиях нормативного	Региональный и муниципальный органы управления образования (отделы, комитеты) финансов регио-	Бюджет функционирования и развития. Финансово-хозяйственная деятельность. Проекты,	Официальная оценка. Стандарт-зированная оценка. Сплошное оценивание	Система оценочных показателей представлена отделено. Мо-жет представлять собой	Финансовая ведомственная отчетность. Статистическое наблюдение. Единый государственный экзамен.	Разработка проектов бюджетов. Управление материальными ресурсами

Цель оценки	Субъекты оценки	Объекты оценки	Форма, вид оценки	Оценочные показатели	Оценочные процедуры	Использование результатов оценочной деятельности
финансирования (государственный контроль эффективности образовательной деятельности)	нальных органов законодательной власти. Контрольно-финансовые органы (контрольно-ревизионное управление, счетная палата и т. п.)	программы. Управление ресурсами. Экономическая эффективность образовательной деятельности	Внешняя научно-профессиональная оценка. Самооценка. Независимая оценка. Выборочное и (или) локальное оценивание. Стандарт-зированная, нестандарт-зированная оценка	подсистему показателей	Финансовые проверки, контроль, ревизии, аудит. Финансовый аудит третьей стороны. Финансовая экспертиза	Разработка планов социально-экономического развития территорий, региона. Управление кадрами ресурсами. Управление процессами становления институтов гражданского общества. Повышение открытости образовательной деятельности
Определение полноты выполнения образовательной системой заявленных в Политике в области качества, миссии, программах развития целей, обязательств перед потребителями, партнерами (независимая оценка качества образования)	Организации независимой оценки качества образования, учрежденные Правительством области. Научно-профессиональные структуры. Общественные объединения (ассоциации, союзы. Фонды). Аудиторские и консалтинговые фирмы. Учредители курсов, организации рейтингов	Качество образовательных программ. Система дополнительного образования. Программа развития, Политика в области качества, миссия. Основные управленческие и поддерживающие процессы. Система менеджмента качества. Внешние связи, партнерство, работа с потребителями.	Внешняя научно-профессиональная оценка. Самооценка. Независимая оценка. Выборочное и (или) локальное оценивание. Стандарт-зированная, нестандарт-зированная оценка	Система оценочных показателей представлена отделено. Мо-жет представлять собой подсистему показателей	Самообследование образовательных учреждений по качеству. Внешняя добровольная экспертиза. Социологические исследования. Тестирование обученности, воспитанности, конкурсы в области качества. Экспертиза проектов, программ. Подготовка экспертных заключений	Разработка планов социально-экономического развития территорий, региона. Управление кадрами ресурсами. Управление процессами становления институтов гражданского общества. Повышение открытости образовательной деятельности

Цель оценки	Субъекты оценки	Объекты оценки	Форма, вид оценки	Оценочные показатели	Оценочные процедуры	Использование результатов оценочной деятельности
Установление тенденций, перспектив в развитии образовательной системы, ключевых факторов улучшения качества образовательного процесса (мониторинг качества образования)	Подразделения и должностные единицы контроля, оценки, мониторинга, информационного обеспечения региона и муниципальных органов управления образованием, администрации образовательных учреждений. Организация независимой оценки качества образования, учрежденные Правительством области. Временные научные (исследовательские) группы	Ресурсное обеспечение образовательной деятельности	Самооценка. Промежуточная и заключительная оценка. Отставленная оценка. Ретроспективная и опережающая оценка. Сплошное или выборочное оценивание. Стандартизированная и нестандартная оценка	Система оценочных показателей представлена отдельно. Модель представлять собой подсистему показателей.	Самоисследование образовательных учреждений по качеству. Экспертное оценивание. Социологические методы. Методы вероятностно-статистической квалиметрии. Методы документирования и анализа документа. Тестирование обученности, развития обучающихся. Подготовка Аналитических докладов. Административные контрольные работы	Прогнозирование развития образовательной системы. Создание банков данных и статистики. Принятие управленческих решений по улучшению качества

Пример использования подсистем оценочных показателей для решения оценочных задач

Государственная аккредитация и лицензирование	Государственный контроль эффективности образовательной деятельности	Независимая оценка качества образования	Мониторинг качества образования
<ul style="list-style-type: none"> качество программно-планирующей документации; качество программ дополнительного образования; качество учебно-методических комплексов предметным областям; качество технологий обучения; качество учебных планов; качество локальных актов; выполнение санитарных правил и норм; обеспеченность библиотеками; соблюдение законодательства; обеспеченность учебной литературой в соответствии с реализуемыми образовательными программами; 	<ul style="list-style-type: none"> объем привлеченных средств (спонсоры, жертвователи); социально-экономический статус образовательных учреждений; соотношение контингента обучающихся и емкости образовательных учреждений; экономика невосполнимых ресурсов; уровень использования источников дополнительного финансирования; качество маркетинговой деятельности; показатель отсева учащихся и текущей педагогических кадров; уровень финансирования инновационных проектов и программ; доступность интернет-услуг; 	<ul style="list-style-type: none"> экономическая эффективность образовательных учреждений; культура самооценки; личностные достижения обучающихся и учителей; конкурентоспособность выпускников школы и учителей; использование результатов внешней оценки качества образования; организационная культура образовательных учреждений; соответствие достижений образовательных учреждений приоритетам и обязательствам, заявленным в Политике в области качества, миссии; социальная зрелость выпускников школы; 	<ul style="list-style-type: none"> качество социокультурной среды; качество семейной среды; качество педагогических кадров; качество контингента учащихся; обеспеченность нормативными документами муниципального, регионального, федерального уровней; качество структуры воспитательной системы; динамика результатов Единого государственного экзамена на предметных областях; уровень компьютеризации обучения; качество обученности по результатам Единого государственного экзамена, итоговой и промежуточной аттестации;

Государственная аккредитация и лицензирование	Государственный контроль эффективности образовательной деятельности	Независимая оценка качества образования	Мониторинг качества образования
<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение безопасности деятельности образовательных учреждений (автоматическая пожарная сигнализация, охрана, кнопка тревожной сигнализации); • своевременность внесения изменений в Устав и другие локальные акты образовательных учреждений; • полнота выполнения лицензионных требований; • своевременность пролонгации, получения разрешительных документов, лицензий, соблюдения сроков аккредитации и лицензирования; • качество основной образовательной программы, ее соответствие региональным требованиям, статусу образовательных учреждений; • степень использования в образовательном процессе новых информационных технологий; 	<ul style="list-style-type: none"> • показатель доступности программ дополнительного образования; • востребованность ступеней образования; • динамика развития учебно-материальной базы; • динамика развития в профессиональном отношении педагогических кадров; • эффективность образовательного процесса на различных ступенях образования; • результаты Единого государственного экзамена, привлечение к объемам финансирования за последние 3 года; • эффективность финансово-хозяйственной деятельности; • удовлетворенность учителей уровнем оплаты труда; • уровень отдачи от вложений в переподготовку и повышение квалификации педагогических кадров; • трудопотери; 	<ul style="list-style-type: none"> • качество развития внешних (партнерских) связей (публикации, теле-радиопередачи); • удовлетворенность персонала условиями работы; • удовлетворенность прямых потребителей и заказчиков качеством образования; • рейтинг школы, образовательной программы в регионе, муниципалитете; • профессиональное развитие учителей; • качество культурно-образовательной среды образовательных учреждений; • конкурс при приеме в школу; • безопасность среды образовательных учреждений; • социальная активность образовательных учреждений, учащих и учителей; 	<ul style="list-style-type: none"> • качество психолого-педагогического обеспечения образовательного процесса; • качество реализации Программ развития образовательных учреждений; • качество воспитательной работы; • качество методической работы; • выполнение региональных, муниципальных и внутришкольных стандартов; • уровень образованности родителей и их социально-профессиональный статус; • уровень использования технических средств обучения в образовательном процессе; • качество преподавания по предметным областям; • качество реализации программ профильного обучения; • здоровье обучающихся, их развитие в физическом, интеллектуальном и культурном направлениях;

Государственная аккредитация и лицензирование	Государственный контроль эффективности образовательной деятельности	Независимая оценка качества образования	Мониторинг качества образования
<ul style="list-style-type: none"> • наличие жалоб, обращений по поводу некачественного оказания услуг; • согласованность стратегических и тактических целей образовательных учреждений с установками региональной и муниципальной программ развития 	<ul style="list-style-type: none"> • доля выпускников, поступающих в школе аттестат о среднем (полном) общем образовании; • доля обучающихся, получивших аттестаты с отличием; • количество обучающихся, поступивших на бюджетное отделение вузов, в том числе на профильные специальности; • успешность участия учащихся в предметных олимпиадах, конкурсах; • количество обучающихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних, нарко-диспансере; • объем и результативность инновационной деятельности; • сохранность здоровья обучающихся, в том числе заболеваемость, профилактика заболеваний, организация питания; • эффективность самостоятельного бухгалтерского учета; • целевое использование финансовых средств; 	<ul style="list-style-type: none"> • взаимодействие образовательных учреждений с обществом; • влияние учреждений на социальные, другие образовательные системы; • уровень открытости образовательных учреждений, участия общественных организаций в управлении; • состояние правопорядка в образовательных учреждениях, защиты прав обучающихся; • развитие системы менеджмента качества образовательных учреждений; • уровень преемственности и взаимосвязи образовательных и учебных программ; • наличие сайта образовательных учреждений в сети Интернет; 	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворенность выпускников и родителей качеством образования; • уровень профилитации обучающихся; • охват учащихся дополнительным образованием; • обновление фонда учебной и художественной литературы за счет финансирования и ставок из различных источников; • достижения образовательных учреждений в конкурсной и сореновательной деятельности, наличие индивидуальных и коллективных достижений; • уровень развития и динамика ключевых компетенций обучающихся (навыки исследовательской деятельности и т. п.); • качество взаимодействия субъектов образовательной деятельности; • качество сети образовательных учреждений и взаимодействие образовательных учреждений в сети;

Государственная аккредитация и лицензирование	<p>Государственный контроль эффективности образовательной деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> • динамика инновационных процессов; • вариативность форм, средств и методов, используемых в образовательном процессе; • сохранность контингента обучающихся на протяжении 10-летнего цикла обучения; • соблюдение планов и норм контроля образовательной деятельности; • эффективность контроля образовательной деятельности; • качество объектов жизнеобеспечения образовательных учреждений; • эффективность инновационной деятельности 	<p>Независимая оценка качества образования</p> <ul style="list-style-type: none"> • полнота внедрения партисипативных начал в управление образовательных учреждений, наличие органов ученического самоуправления; • общественный имидж образовательных учреждений по результатам публикаций в средствах массовой информации; • сформированность общественных институтов содействия образованию; • охват населения территории (региона) основными и дополнительными образовательными программами; • профессиональная самореализация и социальное самочувствие учителей; • уровень правонарушений среди детей, подростков и молодежи; • вклад образовательных учреждений в решение социальных, экологических и других проблем территории (региона) 	<p>Мониторинг качества образования</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие вариативности видов и направлений деятельности учреждений дополнительного образования детей в соответствии с социальным заказом; • расширение спектра интегрированных образовательных программ основного и дополнительного образования; • полнота выполнения планов и программ образовательной деятельности; • качество программ развития образовательных учреждений, образовательной системы; • качество управления инновационными процессами; • динамика и результативность реализации программ дополнительного профессионального образования; • системность в реализации программ дополнительного образования; • качество научно-методического обеспечения образовательного процесса, в том числе внедрение в образовательный
---	---	--	--

Государственная аккредитация и лицензирование	<p>Государственный контроль эффективности образовательной деятельности</p>	<p>Независимая оценка качества образования</p>	<p>Мониторинг качества образования</p>
			<p>процесс научно-методических разработок;</p> <ul style="list-style-type: none"> • реализация авторских программ, технологий и программно-методического обеспечения; • развитие материально-технической базы образовательных учреждений, муниципальной образовательной системы; • качество управления образовательными учреждениями (сетью образовательных учреждений); • вовлеченность участников образовательного процесса в воспитательную деятельность; • качество учебно-методических комплексов по предметным областям

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бершадский М. Каким должен быть мониторинг учебного процесса? // Народное образование. № 7. 2002, с. 81–88.
2. Долматов А. В., Коряковцев В. П. Методология исследования качества образования: система основных показателей // Взаимодействие личности, образования и общества в изменяющихся социокультурных условиях. Межвуз. сборн. научн. статей. СПб.: ЛОИРО, РГПУ им. А. И. Герцена, 2003, с. 100–103.
3. Еремина Е., Фишман Л. Индикаторы эффективного управления // Директор школы. № 3. 2007, с. 18–25.
4. Матрос Д. Ш., Полев Д. М., Мельникова Н. Н. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. М.: Педагогическое общество России, 2001, с. 128.
5. Модернизация общего образования: оценка образовательных результатов: Книга для учителя // Под ред. Проф. В. В. Лаптева, проф. А. П. Тряпицыной. СПб: Изд. «СОЮЗ», 2002. 112 с.
6. Мониторинг деятельности образовательного учреждения. Достижение нового качества образования. Авторы-составители: Акулова О. В., Бахмутский А. Е., Конасова Н. Ю., Писарева С. А. СПб: РГПУ им. А. И. Герцена, 2003. 175 с.
7. Намсараев С. Инспектирование: региональный подход. // Народное образование. № 7. 2001, с. 35–38.
8. Панасюк В. П. Школа и качество: выбор будущего. СПб.: КАРО, 2003. 384 с.
9. Поташник М. «Управление качеством образования в вопросах и ответах» // Народное образование. № 1. 2002, с. 86–93.
10. Стратегия и тактика управления качеством образования: Методическое пособие // Нуждин В. Н., Кадамцева Г. Г., Пантелеев Е. Р., Тихонов А. И. Иваново: ОМТ МИБФ, 2003. 212 с.
11. Субетто А. И. Качество непрерывного образования в Российской Федерации: состояние, тенденции, проблемы, прогнозы (опыт мониторинга). СПб–М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. 498 с.
12. Шибанова Е. Инспектирование: муниципальный уровень. // Народное образование. № 1. 2002, с. 64–68.