

---

# **Модель управления качеством образования в Ленинградской области**

**Профессор Долматов Александр Васильевич  
Профессор Панасюк Василий Петрович**

---

# Базовые понятия

- 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.
- Управление качеством образования – системное, скоординированное воздействие на образовательную систему, образовательный процесс, а также на комплекс 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.

# Составляющие качества образования

Управление качеством системы и процессом ее функционирования и развития

Удовлетворенность потребителей и персонала



# ПРОЦЕССНЫЙ И СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

СРЕДА

Документы,  
регламентирующие  
выполнение процесса

Результативность процесса — способность процесса достигать запланированных результатов (ИСО 9001:2000)

Процесс  
(совокупность  
взаимосвязанных и  
взаимодействующих  
видов деятельности)

Выход

Продукт  
(результат  
процесса)

Вход

(включая  
ресурсы)

Мониторинг и измерения  
(до, во время и после  
выполнения процесса)

Эффективность процесса —  
связь между  
достигнутым результатом  
и использованными  
ресурсами (ИСО 9004:2000)

# Цикл управления качеством



# Европейская модель оценки качества (EFQM)

1. Лидирующая роль руководителей ОУ в вопросах качества (100)

2. Политика и стратегия развития ОУ (80)

3. Менеджмент персонала (90)

4. Менеджмент ресурсов (90)

5. Менеджмент процессов (140)

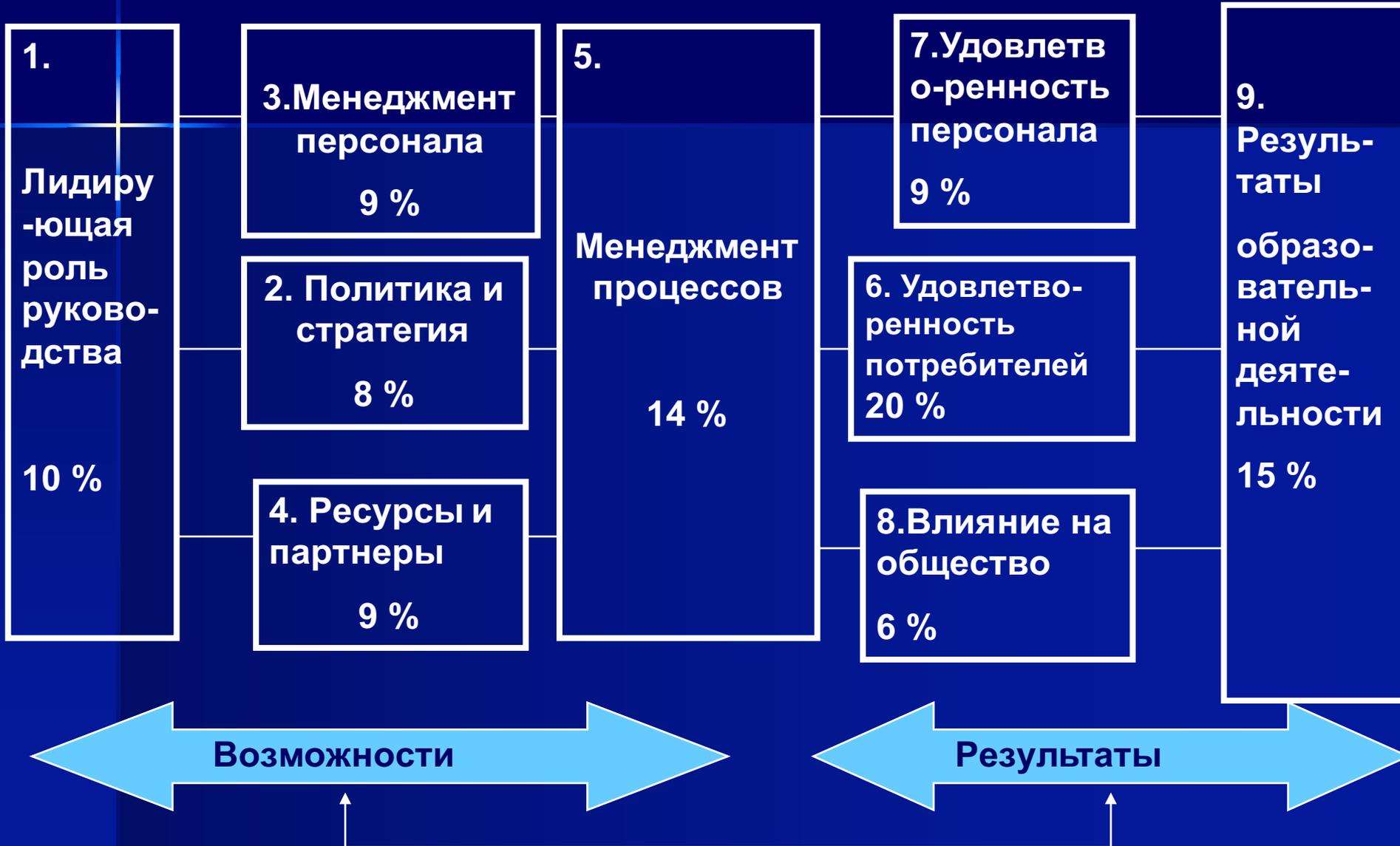
6. Удовлетворенность потребителей (200)

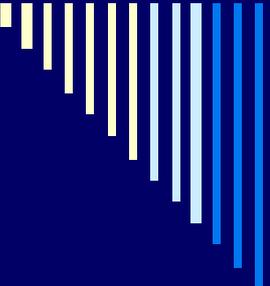
7. Удовлетворенность персонала (90)

8. Влияние на общество (60)

9. Результаты деятельности ОУ (150)

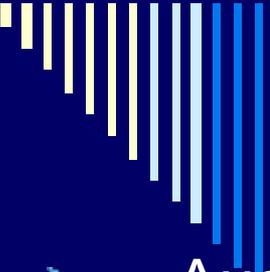
# Структура улучшенной модели EFQM – модель премии Правительства в области качества





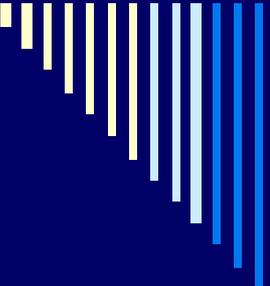
# БАЗОВЫЕ ЦЕННОСТНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

- ✿ Принцип внешне - внутреннего системно-социального качества образования
- ✿ Принцип общественно-государственного характера управления качеством образования
- ✿ Принцип повышения роли и ответственности образовательного учреждения в управлении качеством
- ✿ 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
- ✿ Ценностный принцип мотивирующей роли контроля в обеспечении качества образования
- ✿ Принцип ситуативности в установлении баланса между внешней оценкой и самооценкой в ходе применения региональной системы управления качеством образования



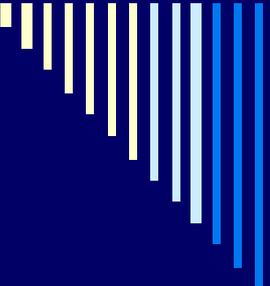
# ПОДПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

- 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



# Мониторинг качества образования: Основные механизмы реализации

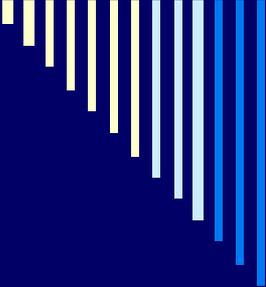
- Выделение в организационных структурах управления образовательными учреждениями, муниципальными и региональной образовательной системами должностных лиц, подразделений для реализации функции сбора, обработки, хранения и представления информации;
  - Нормативное закрепление статуса аналитических докладов по результатам мониторинга;
  - Согласование процедуры мониторинга с другими процедурами, используемыми в системе управления качеством (аттестация образовательных учреждений, единый государственный экзамен и др.);
  - 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)
-



## Повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества:

### Основные механизмы реализации

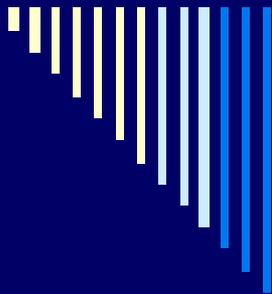
- Реализация программ обучения педагогических кадров в образовательных учреждениях;
- Реализация программ переподготовки и повышения квалификации на базе Ленинградского областного института развития образования;
- Учреждение конкурса в области качества для образовательных учреждений, муниципальных образовательных 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;
- Участие образовательных учреждений Ленинградской области в общеотраслевых, региональных, национальных и международных конкурсах по качеству



# Аттестация, контроль и экспертиза качества:

## Основные механизмы реализации

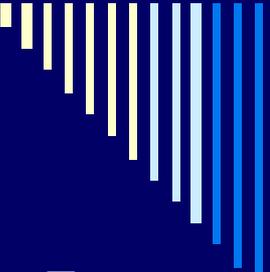
- Включение в процедуру аттестации образовательных учреждений блока анализа и оценки систем менеджмента качества образовательных учреждений;
- Нормативное закрепление и осуществление процедуры статистического контроля качества образования в образовательном учреждении и муниципальных образовательных системах на основе данных об аттестации образовательных учреждений и итоговой государственной аттестации выпускников 9-х и 11-х классов; 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 процедуры и показателей контроля качества образования в образовательных учреждениях в связи с введением нормативного финансирования



# Управление социальной ответственностью:

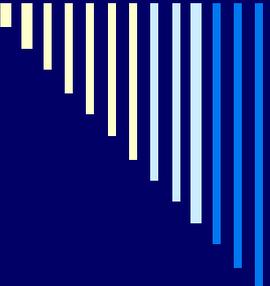
## Основные механизмы реализации

- 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);
- 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



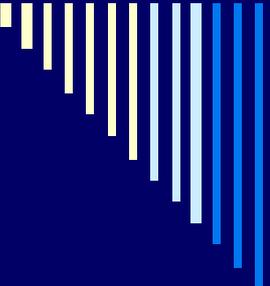
# Измерение удовлетворенности: Основные механизмы реализации

- 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 образованием института 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



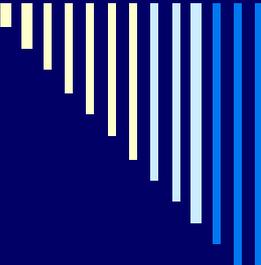
# ОСНОВНЫЕ ПОДПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ: содержание управления

- 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



## Мониторинг качества образования: содержание управления качеством

- **Область:** 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
- **Район:** 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
- **Образовательное учреждение:** 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:

### содержание управления качеством

- **Область:** Разработка и реализация программ переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров в области качества образования. Учреждение и проведение конкурсов для образовательных учреждений и муниципальных образовательных систем в области качества. Создание региональных экспериментальных площадок на базе образовательных учреждений по качеству. Издание информационно-методических сборников для педагогических кадров
- **Район:** Проведение семинаров и совещаний для администрации и специалистов образовательных учреждений в области качества. Организация деятельности на базе образовательных учреждений ресурсных центров в области качества. Предоставление консалтинговых услуг для образовательных учреждений
- **Образовательное учреждение:** Реализация программ обучения педагогических кадров в области качества. Участие в конкурсах в области качества. Стимулирование педагогических кадров к улучшению качества образовательного процесса. Проведение различных акций в области качества

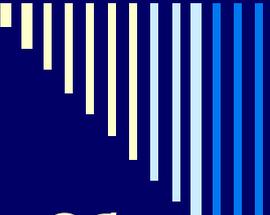


# Аттестация, контроль и экспертиза качества: содержание управления качеством

➤ **Область:** 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

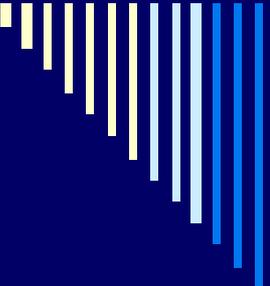
➤ **Район:** Участие в процедурах аттестации и аккредитации образовательных учреждений, педагогических кадров. Экспертиза качества основных образовательных программ и программ дополнительного образования детей, программ развития образовательных учреждений. Контроль качества образования в образовательных учреждениях на основе показателей нормативного финансирования

➤ **Образовательное учреждение:** Проведение самообследований по качеству. Анализ и оценка внутришкольной системы менеджмента качества



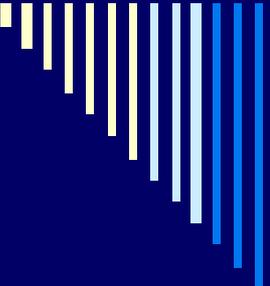
# Управление изменениями: содержание управления качеством

- **Область:** Разработка стратегии инновационной деятельности и программы развития региональной образовательной системы. Оценка и анализ качества управления инновационной деятельностью в муниципальных образовательных системах, образовательных учреждениях. Создание экспериментальных площадок. Проведение конференций, издание материалов по вопросам инновационного развития. Организация конкурсов для образовательных учреждений, реализующих инновационные программы развития. Подготовка специалистов в области инновационного менеджмента.
- **Район:** Создание и руководство деятельностью ресурсных центров на базе образовательных учреждений. Консалтинговые услуги для ОУ в области инновационной деятельности. Разработка программы развития муниципальной образовательной системы, экспертиза программ развития ОУ. Обеспечение интеграции деятельности образовательных учреждений в области инновационной деятельности.
- **Образовательное учреждение:** Создание банков инновационных идей, разработок. Разработка программы развития образовательного учреждения. Создание творческих групп по отдельным направлениям инновационной деятельности



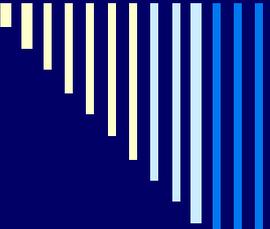
## Измерение параметров региональной системы управления качеством образования: содержания управления качеством

- **Область:** Оценка полноты достижения заявленных целей в региональной политике в области качества.. Мониторинг развития и эффективности муниципальных систем управления качеством образования. Создание нормативной базы для внедрения в образовательные учреждения и на муниципальном уровне систем менеджмента качества.
- **Район:** Проведение анализа и оценки совершенства муниципальной системы управления качеством образования. Мониторинг развития и эффективности внутришкольных систем управления качеством образования.
- **Образовательное учреждение:** 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



# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

- ◆ По временному признаку и признаку новизны (*традиционные и инновационные*)
  - ◆ По признаку их специализации (*линейно-функциональные и программно-целевые звенья организационной структуры управления*)
  - ◆ По признаку их принадлежности к системе государственного и муниципального управления (*штатные и общественные*)
  - ◆ По признаку временной продолжительности их функционирования (*постоянные и временные*)
-



# Органы, подразделения, должностные единицы управления качеством образования

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

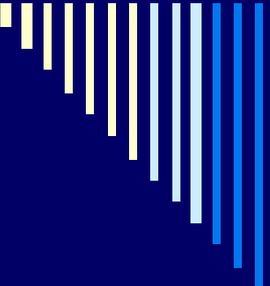
Редакционно-издательская  
группа по подготовке  
информационно-  
методических сборников

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



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

Региональный центр оценки качества образования

Научно-методический совет по качеству образования

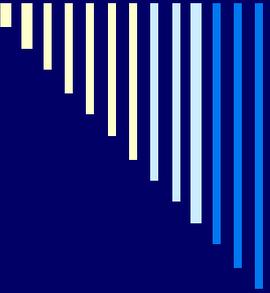
Отделы (группы, центры) мониторинга качества образования в составе муниципальных органов управления образованием

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



# **СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОТРАЖАЮЩИХ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

- ◆ **Процессуальные показатели**
  - ◆ **Результирующие показатели**
  - ◆ **Системно-управленческие показатели**
  - ◆ **Средово-инструментальные показатели**
  - ◆ **Показатели субъектов образования**
  - ◆ **Показатели развития**
  - ◆ **Ресурсные показатели**
-

# Параметрическая модель системы основных показателей качества образования

## КАЧЕСТВО

управления  
образовательным процессом

содержания образования

образовательной и социально- культурной среды

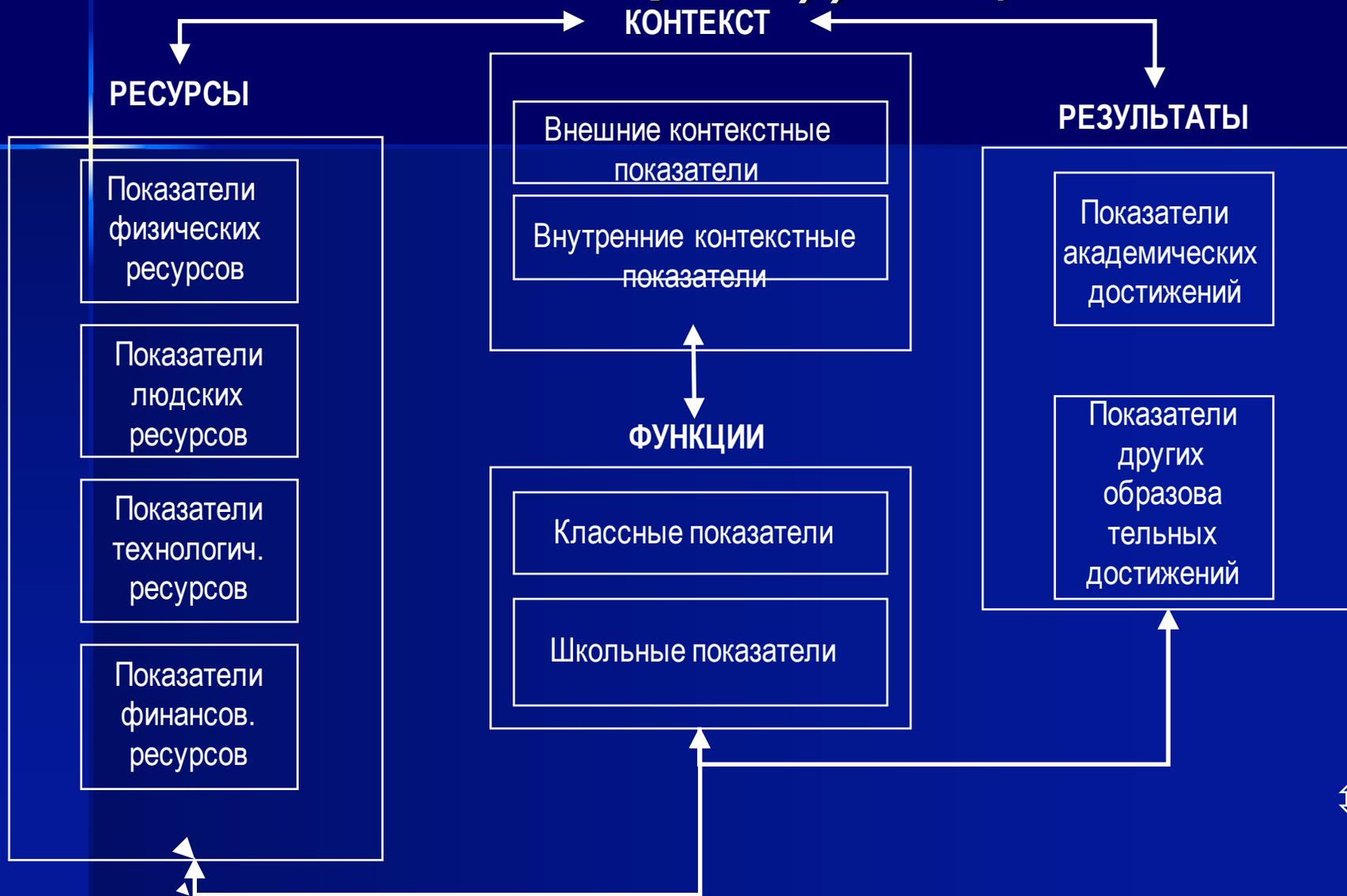
ресурсного обеспечения образовательного процесса

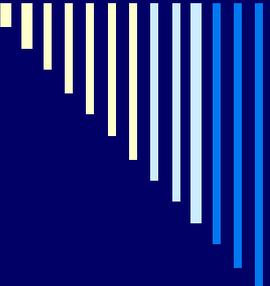
управления развитием образовательной системы

социальных и педагогических результатов  
образовательного процесса

# Система показателей деятельности

*/ HKLyytinen/*





---

# Нормативные процедуры оценки качества

- Государственная аккредитация и лицензирование;
  - Государственный контроль эффективности образовательной деятельности;
  - Независимая оценка качества образования;
  - Мониторинг качества образования.
-

# Система инструментов и механизмов анализа и управления качеством

## Основание для улучшения

✘ В настоящее время не

✘ В настоящее время не удастся отобразить рисунок.

**Анализ**

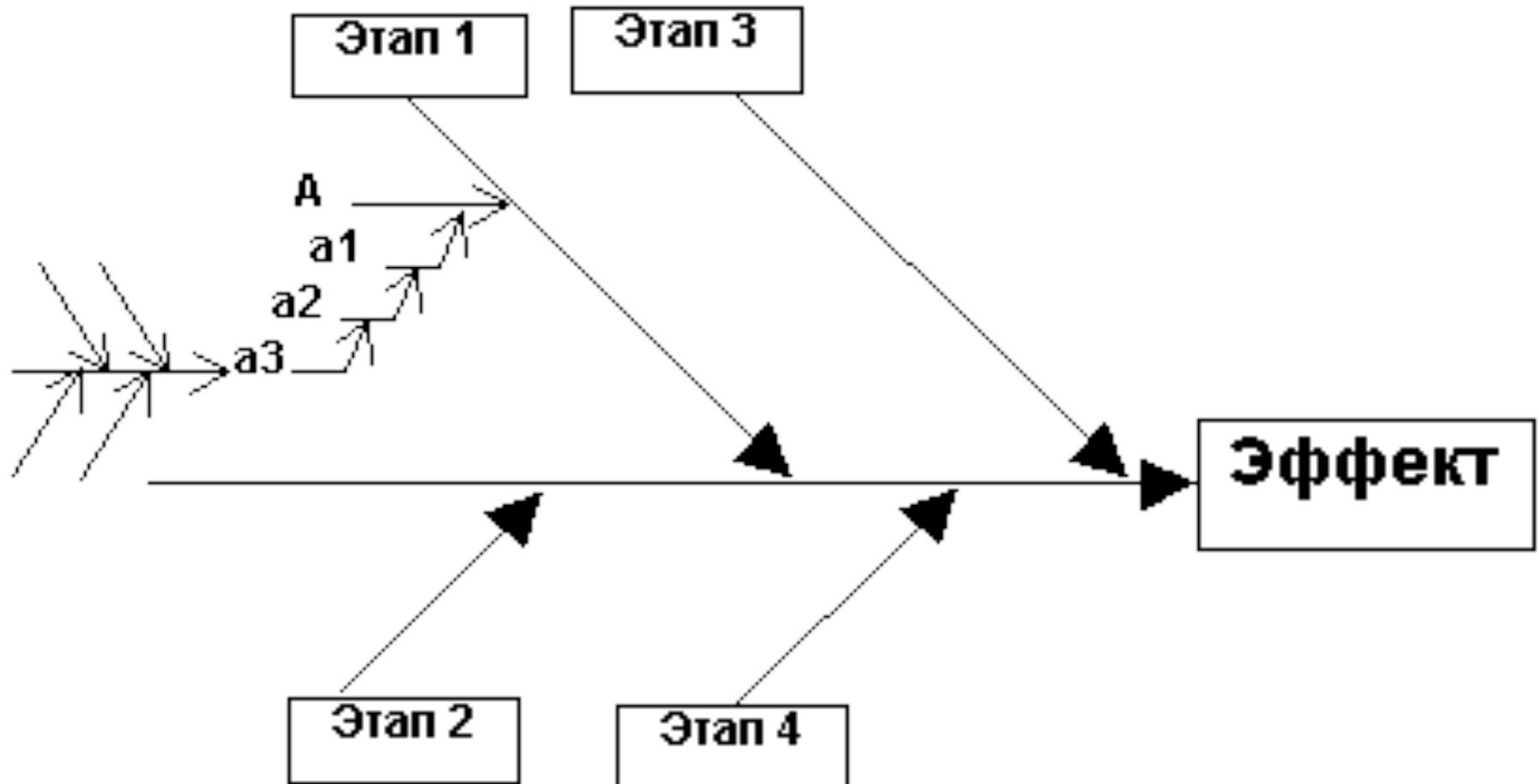
**Текущая ситуация**

**Контрмеры**

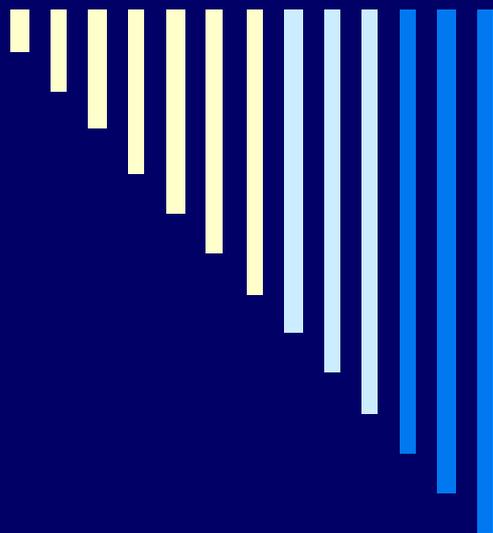
**Результаты, стандартизация, планы**

✘ В настоящее время не удастся отобразить рисунок.

# Инструменты и механизмы: Диаграмма Ишикава







**Благодарю за  
внимание!**

**Желаю успехов в работе!**

---