



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	2
ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы управления качеством образования в образовательных организациях.....	9
1.1 Внутренняя система оценки качества образования: понятие, сущность, особенности.....	9
1.2 Технологии принятия управленческого решения руководителем образовательной организации.....	20
Выводы по главе 1.....	32
ГЛАВА 2. Предпроектное исследование внутренней системы оценки качества образования .....	34
2.1 SWOT-анализ существующих моделей внутренней системы оценки качества образования.....	34
2.2 Анализ условий достижения качества образования как основы принятия управленческих решений .....	48
Выводы по главе 2.....	66
ГЛАВА 3. Проект внутренней системы оценки качества образования как основы принятия управленческих решений в образовательной организации .....	68
3.1 Описание модели внутренней системы оценки качества образования как основы принятия управленческих решений в образовательной организации.....	68
3.2 Дорожная карта внедрения модели внутренней системы оценки качества образования .....	82
Заключение .....	92
Список использованных источников .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Актуальность данного исследования обусловлена противоречием между необходимостью построения внутренней системы оценки качества образования в каждой организации образования на основании нормативно-правовых актов, принятых в области образования, и наличием эффективной внутренней системы оценки качества образования (далее – ВСОКО) как основы принятия управленческих решений.

Сегодня вопрос качества образования становится всё более актуальным во всём мире. В связи с этим основной задачей всех образовательных учреждений является обеспечение высоких качественных показателей образования в соответствии с требованиями законодательства. Успешное решение поставленных задач тесно связано с качеством обучения.

На наш взгляд вопрос оценки качества образования, на сегодняшний день, является самым обсуждаемым на различных уровнях; данному вопросу посвящено множество мероприятий, издаются статьи, методические рекомендации.

В соответствии с пунктом 29 статьи 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г.) качество образования представляет собой комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающихся, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы [1].

В подпункте 13 пункта 3 статьи 28 «Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации» Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» к компетенции образовательной организации относится «проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования» [1]. Существует ряд иных нормативно-правовых актов, которыми должны руководствоваться образовательные организации для создания ВСОКО.

Для сравнения, пункт 14 статьи 1 «Закона об образовании» Республики Казахстан (№ 319-III от 27 июля 2007 г.) определяет национальную систему оценки качества образования как «совокупность институциональных структур, процедур, форм и способов установления соответствия качества образования государственным общеобязательным стандартам образования, потребностям личности, общества и государства». Основной задачей системы образования в соответствии с пунктом 8 статьи 11 Закона Республики Казахстан «Об образовании» является функционирование государственной системы оценки качества образования, отвечающей социально-экономическим потребностям [2].

Проблеме качества образования свои труды посвятили многие учёные и исследователи: В. И. Андреев, А. С. Белкин, В. А. Кальней, Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, В. С. Леднев, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова, С. Е. Шишов, Н. Н. Мельникова, А. М. Моисеев, Д. М. Полев, В. П. Панасюк, В. М. Полонский и др., которые формулировали разные трактовки качества образования, во многом характеризуя его как результат образовательного процесса.

Вопросам принятия управленческих решений, процессу принятия рациональных решений посвящены исследования таких учёных как В. А. Абчук, М. Альберт, В. С. Диев, Б. Г. Литвак, М. Мескон, Х. С. Фатхутдинов, Ф. Хедоури, П. В. Шереметов.

В работах А. И. Абалкина, Г. Г. Азгальдова, В. А. Балабана, С. А. Белановского, А. И. Ковалёва, А. М. Омарова, И. Е. Рисина,

А. В. Тихомировой, Н. Г. Чумаченко рассматривались вопросы эффективности управления образованием.

Проблеме педагогического проектирования и моделирования посвящены работы А. П. Аношкина, С. И. Архангельского, В. С. Безруковой, В. П. Беспалько, А. П. Тряпициной.

Несмотря на активное изучение вопроса о качестве образовательного процесса в различных источниках, в реалиях современного образовательного процесса, проблема качества образования остаётся весьма актуальной.

Установленные выше противоречия позволяют сформулировать проблему исследования: «Какие компоненты ВСОКО оказывают влияние на принятие управленческих решений, способствующих повышению качества образования».

**Тема исследования:** «Внутренняя система оценки качества образования как основа принятия управленческих решений».

**Цель исследования:** теоретически обосновать влияние внутренней системы оценки качества образования на принятие управленческих решений, способствующих повышению качества образования, разработать модель внутренней системы оценки качества образования и дорожную карту её внедрения.

**Объект исследования:** внутренняя система оценки качества образования.

**Предмет исследования:** модель внутренней системы оценки качества образования как основы принятия управленческих решений.

Исходя из цели настоящего исследования, были поставлены следующие задачи:

- 1) уточнить теоретико-методологические основы управления качеством образования в образовательных учреждениях;
- 2) выявить особенности технологии принятия управленческого решения руководителем образовательной организации;

- 3) проанализировать существующие модели внутренних систем оценки качества образования;
- 4) представить анализ результатов опроса учителей, учащихся и их родителей по оценке качества образования в организации образования;
- 5) разработать и описать модель внутренней системы оценки качества образования как основы для принятия управленческих решений в образовательной организации;
- 6) разработать дорожную карту реализации модели внутренней системы оценки качества образования как основы для принятия управленческих решений.

На различных этапах работы для решения отдельных задач применялись следующие **методы исследования**.

1. Теоретические методы: анализ философской, социологической, психолого-педагогической литературы по исследовательским вопросам. SWOT-анализ существующих моделей внутренних систем оценки качества образования образовательных учреждений.
2. Эмпирические методы: анкетирование, наблюдение, опрос, изучение документации образовательных организаций.
3. Общенаучные методы: обобщение, систематизация, сравнение, сопоставление, моделирование.

**База исследования:** коммунальное государственное учреждение «Неполная средняя школа № 31» коммунального государственного учреждения «Отдел образования города Петропавловска» коммунального государственного учреждения «Управление образования акимата Северо-Казахстанской области».

**Сокращённое наименование базы исследования:** КГУ «Неполная средняя школа № 31».

**Этапы исследования.** Диссертационное исследование выполнялось поэтапно с 2020 по 2023 гг.

На первом этапе (2020–2021 гг.) – проводились изучение и анализ философской, социологической, психолого-педагогической литературы; была определена проблема исследования, намечены основные этапы работы.

На втором этапе (2021–2022 гг.) – проведён анализ существующих моделей внутренних систем оценки качества образования и условий достижения качества образования как основы для принятия управленческих решений.

На третьем этапе (2022–2023 гг.) – описана модель внутренней системы оценки качества образования как основы для принятия управленческих решений в образовательной организации, разработана дорожная карта реализации модели внутренней системы оценки качества образования.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в выявлении особенностей процесса принятия управленческих решений руководителем образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что образовательные учреждения могут использовать результаты исследования в процессе создания собственных эффективных внутренних систем оценки качества образования.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Внутренняя система оценки качества образования состоит из взаимосвязанных элементов: качество процесса (результаты освоения обучающимися основных образовательных программ), качество результатов (оценка реализации образовательных услуг), качество условий (оценка условий, в которых осуществляется образовательная деятельность образовательного учреждения), качество управления (оценка системы управления образовательным учреждением).

2. Основа принятия управленческих решений включает непрерывность процесса: выявления и описания проблемной ситуации;

структурирования проблемы; формулировки цели и разработки управленческого решения; поиска, сравнения и выбора лучшей альтернативы; реализации управленческого решения; сопровождения и контроля реализации решения; оценки эффективности.

Теоретической и методологической основой данного исследования являются работы учёных, посвященные проблеме повышения качества образования и процессу принятия управленческих решений. Исследования Г. А. Бордовского, С. А. Шишова, М. М. Поташника, Е. И. Сахарчука, М. Мескона, Н. Ф. Талызиной, Ю. А. Конаржевского, В. А. Болотова, А. И. Субетто и многих других исследователей охватывают широкий спектр понятий, включая качество образования, управление качеством образования, управленческие решения и способы их принятия.

**Апробация результатов исследования** осуществлена путём участия в Республиканской научно-практической конференции «Образование в XXI веке: мировой опыт и перспективы развития», по итогам которой опубликована статья на тему «Управленческая деятельность и условия эффективного управления организацией образования в контексте управления качеством образования» в сборнике материалов VII ежегодной Республиканской научно-практической конференции. Кроме того, принято участие в международной научно-практической конференции «WORLD OF SCIENCE», по итогам которой в сборнике опубликована статья «Внутренняя система оценки качества образования как основа принятия управленческих решений». Кроме того, в сборник по итогам XV Международной научно-практической конференции «Наука, образование, инновации: актуальные вопросы и современные аспекты» вошла статья «Методы принятия управленческих решений руководителями образовательных учреждений на основе внутренней системы оценки качества образования».

**Внедрение результатов исследования** осуществлялось посредством практической работы самого исследователя и преподавателей КГУ



«Неполная средняя школа № 31». Материал исследования использовался на заседаниях коуч-сессий, проводимых при организации образования, в работе педагогических советов, методических объединений учителей.

**Структура работы** состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, таблиц, схем и рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1 Внутренняя система оценки качества образования: понятие, сущность, особенности

В настоящее время остро возникает проблема управления качеством образования, как одна из самых важных для организаций образования. В связи с этим нам необходимо опираться на некоторые основные понятия, такие как управление, качество, образование, качество образования, управление качеством образования, модель внутренней системы оценки качества образования.

Существует множество определений понятия «управление», в которых авторы раскрывают ту или иную особенность данной категории. Это понятие активно изучается многими учёными с использованием самых разных подходов. С. А. Лебедев описывает управление как умение соотносить цели и средства деятельности с позиции их эффективности [51].

Другие авторы, отмечают, что это функция любого вида организованной системы, которая гарантирует сохранение её структуры, поддержание режима работы, реализацию её программ и выполнение её цели и задач [90].

Нам интересно мнение В. П. Беспалько о том, что «управление – это механизм, обеспечивающий взаимодействие управляющего и управляемого объектов, при котором первый отслеживает функционирование второго относительно достижения заранее поставленных целей» [11]. Ю. А. Конаржевский, напротив, характеризует управление как соответствующую деятельность, направленную на упорядочение образовательного процесса и его совершенствование [44].

Резюмируя подходы авторов к понятию «управление», необходимо отметить, что многие обозначают его как «функции организованных систем» или «элемент целенаправленного взаимодействия». В нашем случае, в организации образования действует организованная система, выполняющая определённые функции, в которой организовано целенаправленное взаимодействие всех субъектов для достижения поставленных целей.

От понятия «управление» необходимо перейти к понятию «качество», так как во взаимосвязи эти категории имеют важное значение для деятельности организации образования.

Понятие «качество» используется достаточно часто и его соотносят с различными аспектами и явлениями. Чаще всего качество предполагает отсутствие каких-либо дефектов и применяется в различных сферах деятельности человека.

Категория «качество» является общенаучной и используется во многих научных дисциплинах. С философской точки зрения качество есть объективное и всеобщее свойство предметов и явлений, обнаруживаемое в совокупности их свойств и принципиально отличное от других предметов и явлений [92]. Качество (в оценочном смысле) – это совокупность свойств и характеристик объекта, которые относятся к его способности удовлетворять установленные или подразумеваемые потребности [92].

А. П. Евгеньева трактует качество как сущностную достоверность предмета, явления или процесса. Это означает, что это данный, а не другой предмет, явление или процесс [81].

Рассмотренное понятие невозможно без взаимодействия с категорией «образование».

По мнению многих авторов, понятие «образование» происходит от слова «образ». Сразу видится как будто завершённая работа, результат определённого процесса. В то же время образование является предметом

исследований многих учёных, предлагающих определения и характеристики, иногда сильно отличные друг от друга.

А. М. Новиков характеризует образование как систематический процесс и результат усвоения систематизированных знаний, навыков и умений [61]. Другие авторы считают, что это процесс и результат образования, воспитания, развития, а также самообразования и самовоспитания [10]. В отличие от других авторов, Л. Д. Столяренко смотрит на образование через призму педагогической психологии. Продолжая мысль, автор трактует образование как процесс и результат усвоения человеком поколенческого опыта в виде систем знаний, умений и установок. Расширяя внутреннее содержание понятия, автор утверждает, что поскольку процесс предполагает протяжённость во времени, образование как система имеет специфическую структуру и иерархию её элементов в виде различных типов научных и образовательных учреждений [83].

М. М. Поташник рассматривает понятие образования как социальное явление, важную ценность, сложную иерархическую систему, деятельность, предполагающую взаимодействие педагогов и людей, процесс и результат образовательного процесса [69]. Н. В. Бордовская характеризует образование как процесс передачи знаний и культурных ценностей, накопленных поколениями [14].

Современное понимание понятия «образование» отображено в п. 1 ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»: «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определённых объёма и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его

образовательных потребностей и интересов» [1]. Общие требования к содержанию образования закреплены в пункте 1 статьи 12 Федерального закона, в котором говорится, что содержание образования должно способствовать взаимопониманию и сотрудничеству людей независимо от расы, национальности, способствовать осуществлению прав учащихся на выбор мнения и убеждений, обеспечивая развитие способностей каждого человека, формирование и развитие характера в соответствии с ценностями, принятыми в семье и обществе [1].

Для сравнения, в пункте 9-1 статьи 1 Закона Республики Казахстан «Об образовании» также указано, что образование есть продолжение воспитания и обучения, осуществляемого в нравственных, интеллектуальных, культурных и физических целях [2].

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что образование представляет собой непрерывный процесс, направленный на всестороннее развитие личности в различных типах учебных заведений, в соответствии с требованиями образовательной сферы, с помощью квалифицированных работников образования. На сегодня нет единого универсального определения качества образования. Мы разделяем мнение авторов (Е. А. Опфер, Е. И. Сахарчук и Е. В. Сергеева) о том, что, используя термин качество образования, трудно ввести чёткое определение для данной категории [92]. Повышение качества образования – это, с одной стороны, очень сложный вопрос, а с другой – проблема для значительного числа стран международного сообщества. За последние несколько десятилетий было опубликовано множество исследований и разработаны модели, показывающие взаимодействие факторов, которые могут влиять на качество [33].

Понятие качества образования обсуждается в педагогической литературе уже много лет, но до сих пор не получило чёткого определения из-за циклических изменений требований к образованию. В. И. Андреев определяет качество образования как интегрированное свойство признаков

и показателей, отражающих высокий уровень образовательных процессов и результатов [4].

Качество образования, с другой стороны, определяется как совокупность образовательных результатов, достигнутых на каждом образовательном этапе в соответствии с запланированными целями. Это – показатель того, насколько участники удовлетворены предоставляемыми образовательными услугами [43].

По мнению Т. А. Бабаковой, качество образования можно рассматривать как неотъемлемую характеристику образовательного процесса и его результатов, которая описывает степень соответствия образовательного процесса и его результатов более широким представлениям общества о том, каким должен быть образовательный процесс и каких целей он должен достигать. Качество образования определяется содержанием, компетентностью преподавательского состава, современными методиками преподавания, учебными материалами, техническим оснащением, гуманистической направленностью и полным удовлетворением потребностей населения в знаниях [10].

Профессор Г. М. Романцев полностью солидарен с предыдущим автором и характеризует «качество образования» таким же образом [74, с. 153].

Многочисленные определения «качества образования» учёные пытаются классифицировать по определённым признакам.

Учитывая всю сложность категории «качество образования» вполне объяснимо многообразие подходов к определению.

Анализ рассмотренных определений показал, что нет чёткого определения качества образования и что трансформация этого понятия происходит параллельно с требованиями, предъявляемыми к образованию в целом, и связана с целями. Качество образования динамично, поскольку оно меняется со временем, зависит от уровня образования и по-разному понимается теми, кто вовлечён в образовательный процесс [52].

Теория образования изучает противоречивые грани качества образования, интерпретированные с точки зрения преподавания, педагогики, психологии и методологии и ввела новые категории для определения качества (функциональная грамотность, образовательные достижения и компетентность). Поэтому его можно рассматривать как многомерную концепцию, как по отношению к образованию человека, так и по отношению к уровню управления качеством [52].

Анализ категории «качество образования» с разных точек зрения показывает, что оно по-разному понимается участниками образовательного процесса в образовательной организации, что это сложная структура с взаимосвязанными элементами, что оно изменяется под влиянием внешних и внутренних факторов, что оно измеряемо и контролируемо [92].

На законодательном уровне п. 29 ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» определяет качество образования как комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовки обучающихся и степень её соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям в интересах физических или юридических лиц, для которых осуществляется образовательная деятельность [1].

Иными словами, трактовка понятия «качество образования», закреплённая в федеральном законодательстве, сочетает в себе признаки вышеуказанных категорий по существу. В научной литературе качество образования неразрывно связывают с его управлением, поэтому особый интерес представляет процесс управления качеством образования. Например, Е. А. Опфер, Е. И. Сахарчук и Е. В. Сергеева утверждают, что именно целенаправленная деятельность управляемого субъекта обеспечивает целеустремлённость и организованность усилий и действий людей по повышению качества всех элементов системы [92].

Вместе с тем категория управления имеет множество определений.

Например, в зарубежных публикациях, управление рассматривается как специфическая деятельность, как содействие социальным изменениям, планирование, организация, мотивация и контроль, особенно в работах М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури [53].

Анализ научной литературы позволил отметить, что, при весьма разнообразных определениях, большинство учёных понимают управление как воздействие на какую-либо систему или людей для получения нужных результатов [103].

С другой стороны, в научной литературе выделяются общие признаки управления. Управление рассматривается как деятельность субъектов, которые обеспечивают целенаправленную и организованную (интегрированную) работу людей во всех учреждениях.

Следует отметить, что научный подход к управлению качеством образования продемонстрирован в исследованиях В. А. Болотова, В. А. Кальней, С. Е. Шишова, Г. С. Ковалевой, А. И. Субетто и других, но в части системы управления, оценивающей обучение учеников по пятибальной шкале. Это не даёт достаточной информации о качестве образования [92].

Теоретический анализ литературы позволяет выделить определение понятия «управление качеством образовательного процесса» данное В. П. Панасюком. Учитывая, что образование – это процесс, управление качеством образовательного процесса – это целенаправленное, комплексное и согласованное воздействие на весь процесс и его ключевые элементы с тем, чтобы его функциональные параметры и результаты максимально соответствовали соответствующим требованиям, нормам и стандартам [64].

М. М. Поташник понимает понятие управления качеством образования как особое управление, организованное и произвольное, не случайное, а просто лучшее, чем раньше, направленное на достижение заданного результата образования с вполне определённой, возможной степенью точности, а не такое, которое получается само собой, цель



(результат) должны операционально прогнозироваться в зоне развития потенциала ученика (выпускника), речь всегда идёт о максимально возможном о конкретном школьнике, об оптимальном результате [69].

Мы также согласны с учёными, что проблема управления качеством образования является комплексной и может быть решена только согласованной работой преподавательского состава, непосредственно организующего учебный процесс. При этом все операции должны быть структурированы в соответствии с принципами управления:

1) принцип ориентации на потребителя (осознание потребностей и ожиданий потребителей ... и потребностей других заинтересованных сторон – государства, регионов, общества);

2) принцип лидерства руководства (руководители-лидеры обеспечивают единство цели и направления деятельности организации);

3) принцип лидерства руководства (руководители-лидеры обеспечивают единство цели и направления деятельности организации);

4) принцип процессного подхода (соединение процессов, исключение дублирующих процессов);

5) принцип системного подхода (выявление, понимание взаимосвязанных процессов и управление ими как системой; выявление системообразующих элементов; определение возможностей ресурсов; принятие решений о действии);

6) принцип постоянного улучшения (адаптация к меняющимся внешним условиям и улучшение организации путём сокращения издержек, повышения уровня профессиональной компетентности, мотивированности и гибкости работников; обеспечение готовности осваивать новые виды профессиональной деятельности);

7) принцип принятия решений на основе фактов (необходимость правильно выявлять, измерять факты, добиваться их воспроизводимости; эффективность принятых решений измерять фактами);

8) принцип взаимовыгодных отношений всех заинтересованных сторон (необходимость ориентироваться на общие ценности, что позволяет все сторонам добиться большего успеха в решении своих задач) [92].

В п. 3 ст. 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» указаны компетенции образовательных учреждений – осуществление самооценки и обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования [1]. При проведении самообследования образовательными учреждениями (в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 462 от 14.06.2013 г. «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией»), указано, что в самоотчёте должны быть данные о результатах оценки работы ВСОКО в учреждении [71]. Показатели деятельности образовательных организаций, подлежащих самооценке, и некоторое содержание оценочной деятельности расписаны в приказе Министерства образования и науки Российской Федерации № 1324 от 10.12.2013 г. «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию» [70].

Анализируя нормативно-правовые акты в области образования установлено, что на законодательном уровне понятие ВСОКО не определено. В связи с этим установлена необходимость функционирования в организациях образования ВСОКО, но в то же время, нет единого стандарта и каждая организация самостоятельна в выборе ориентиров при её формировании. Однако, при выборе комплекса показателей, критериев или ориентиров ВСОКО необходимо опираться на внешние приоритеты в соответствие с нормативно-правовыми актами, действующими в сфере образования.

Цель ВСОКО – установление степени соответствия имеющегося качества образования требованиям действующих ФГОС. При этом можно отметить, что целью ВСОКО является своеобразный аудит (самоаудит) образовательной системы организации образования с последующим

информированием заказчиков и потребителей образовательной услуги о степени соответствия качества предоставляемого образования требованиям ФГОС. Параметры обеспечения качества основаны на объединении компонентов качества образования: качество среды, качество содержания (программы, процессы), качество результатов и качество управления [56].

В связи с этим к оценке качества образования предъявляется обязательная совокупность требований (по В. Д. Ячменеву):

- 1) обеспечение управления качеством образования (в соответствии с требованиями ФГОС);
- 2) обеспечение оценки качества образования (качество результатов освоения образовательных программ – личностных, метапредметных, предметных);
- 3) организация методической работы, осуществление внутриорганизованного повышения квалификации, осуществление контроля качества образовательной деятельности педагогов [56, с. 7].

Отображение всех императивов к ВСОКО необходимо для учреждений главным образом потому, что они должны постоянно контролировать содержание ВСОКО на предмет соответствия действующему законодательству и обновлять её при внесении изменений. Руководителям учебных заведений необходимо увязать содержание ВСОКО с развитием внешних систем. Поэтому, деятельность всегда актуальна для учреждений и требует управления [56].

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы. Вопрос повышения качества образования в настоящее время актуален, особенно на уровне учебных заведений. Сущность, особенности и механизмы повышения качества образования изучаются с философской, педагогической, психологической, общенаучной и других точек зрения.

Таким образом, вслед за Е. А. Опфером, Е. И. Сахарчуком и Е. В. Сергеевой, мы будем понимать, что качество образования – это сложная структура, по-разному понимаемая участниками образовательного

процесса, изменяющаяся под влиянием различных факторов, поддающаяся измерению и управлению [92]. Организация процессов управления качеством требует эффективной модели ВСОКО, в которой качество условий, качество содержания, качество результатов и, неизбежно, качество управления существуют вместе и являются синергетическими. Исходя из этого понимания ситуации, рассмотрим, как руководитель образовательной организации принимает управленческие решения.

## 1.2 Технологии принятия управленческого решения руководителем образовательной организации

По мнению Ю. А. Конаржевского, всё управление основано на знаниях. Менеджеры должны знать, как и чем управлять. Для этого необходимая информация о состоянии управляемого объекта должна быть в свободном доступе [44]. По содержанию он определяет, что процесс управления – это целенаправленная деятельность руководящего органа по упорядочению педагогических процессов и приведению всей системы в новое, более качественное состояние.

В. Я. Назмутдинов и И. Ф. Ярулин утверждают, что термин управление в науке трактуется как воздействие систем друг на друга, одного человека на другого или на группу, а также как деятельность и взаимодействие субъектов [60, с. 57].

Мы придерживаемся третьего подхода. При таком подходе управление понимается как взаимодействие между субъектами, в данном случае педагогами и другими сотрудниками учебного заведения, учащимися и их родителями или другими законными представителями.

В связи с этим А. И. Уемов, Б. М. Кедров и другие считают, что взаимодействия являются развивающимися системами. Понимание этого, предполагает взаимные изменения между управляемым и управляющим [60]. В этом случае он больше соответствует процессам управления в

образовательных организациях, поскольку все действующие лица – администрации, персонал, ученики, родители учеников, другие законные представители и представители общественности – постоянно взаимодействуют друг с другом для достижения своих целей и выполнения различных задач.

Вопросы управления остаются предметом многочисленных исследований. Многие исследователи интересуются вопросами технологии управления.

Однако, несмотря на многочисленные публикации, пока нет чёткого алгоритма применения инструментов управления. Это привело к многочисленным ошибкам, неточностям и неверным решениям, что привело к потере времени и материальных средств в учреждениях [59].

Управление в системе образования регулируется на законодательном уровне статьями 26 главы 3 и статьями 89–98 главы 12 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [1].

Принятие решений, предполагающее выбор между несколькими вариантами, является неотъемлемой частью нашей жизни. Потому что мы иногда принимаем решения, практически не задумываясь о том, как сделать выбор. В то же время, однако, существует множество уникальных вопросов выбора. Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются те, с которыми сталкиваются те, кто занимается различными общественными услугами и управлением сложными организациями, включая управление государственными учреждениями, организациями и образовательными организациями.

В. Я. Назмутдинов и И. Ф. Яруллин предлагают ранжировать все виды решений, принимаемых в процессе управления, по определённым критериям. Например, в зависимости от того, ориентировано ли принятие решений на цели или на средства, на базовую структуру или на ситуацию [60].

Также отмечается, что процессы управления носят циклический характер, в состав которых включают постановку целей, планирование и прогнозирование результатов, организацию выполнения, контроль и управление [60]. Следует отметить, что наряду с концепцией управления, в специальной литературе, по-видимому, также существует интерпретация понятия «принятие решений» [54].

Изучив взгляды многих авторов, трактующих категорию «решение», можно выделить то общее, что характеризует сущность этого понятия. Например, Г. А. Демин представляет принятие решений как процесс и результат выбора целей и способов их достижения [34]. Это понятие можно трактовать как в узком, так и в широком смысле. В узком смысле это заключительный акт деятельности, направленной на выявление и анализ различных альтернатив, выбор и утверждение наилучшего варианта для принятия решения. В широком смысле принятие решений включает состоит из нескольких этапов и происходит в течение определённого времени. [35].

Современные исследователи предлагают разные определения понятия «управленческое решение». Так, Ю. А. Беляев и О. В. Панина приводят следующие трактовки. Во-первых, управленческое решение – это выбор вариантов в процессе выполнения основной функции управления. И, конечно, принятие управленческих решений – это выбор, который менеджеры делают в рамках своих должностных инструкций и компетенций для достижения целей организации [24].

Другое определение гласит, что цель управленческого решения – это конкретный результат, который предполагается достичь после реализации решения при определённых условиях и в течение определённого времени [24].

О. В. Глебова в свою очередь отмечает, и с этим можно согласиться, что важнейшие требования, предъявляемые к управленческим решениям – это реализуемость, эффективность, оптимальность [30, с. 10].

Следует отметить, что принятие управленческих решений лежит в основе каждой функции управления – планирования, организации, координации, мотивации и контроля – и её реализация также требует принятия решений [50].

По мнению А. И. Пригожина, все управленческие решения делятся на два типа. Первый тип – чёткое, стандартизированное решение или второй условный приказ от вышестоящей организации (этот тип решения практически не зависит от качества или ориентации менеджера). Второй тип – директивный (качества лидера не оказывают сильного влияния на содержание решений) [60].

Теоретический анализ литературы приводит к выводу, что процесс принятия решений, несмотря на кажущуюся простоту, удивительно сложен. Однако все организации используют ту или иную форму алгоритма.

Технология процесса принятия решений нами понимается как последовательность действий, которые лица, принимающие решения, предпринимают для принятия решения.

Некоторые авторы в качестве основных шагов при принятии решений и их реализации представляют континуум стадий: диагностика проблемы, формулирование критериев принятия решений и ограничений, поиск вариантов, их оценка, итоговый выбор варианта и принятие решений, построение плана действий и мониторинг за выполнением плана [24]. Несомненно, качество принятия решений достигается только при соблюдении определённой последовательности шагов по принятию и реализации решений.

В управленческой практике принято различать два основных блока: блок принятия решений и блок реализации решений. Хотя процесс управления многогранен, существуют чёткие модели поведения, которые традиционно можно назвать техниками (технологиями) принятия решений.

А. А. Воронина считает, что при решении относительно простых задач часто используется интуитивный подход. Этот подход имеет определённые

особенности. Прежде всего, лица, принимающие решения, могут держать в уме всю проблему в целом и радикально менять свой подход к её решению по мере её развития. Более того, несколько вариантов могут рассматриваться одновременно, и последовательность шагов может не соблюдаться. Конечно, качество процесса принятия решения в итоге зависит от прошлого опыта лица, принимающего решение [25].

Если ситуативная задача сложная, а простого решения нет, процесс необходимо структурировать. Это определяет шаги, необходимые для решения проблемы (рисунок 1) [25].

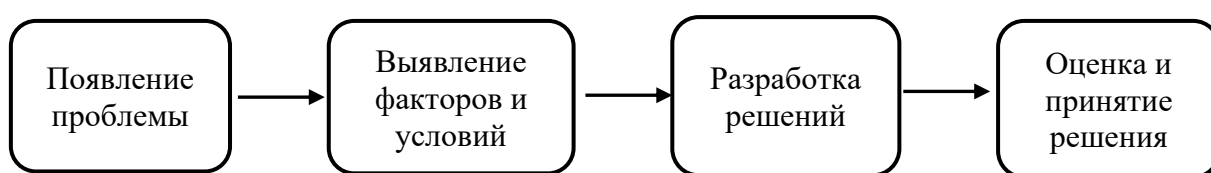


Рисунок 1 – Этапы процесса принятия решений

На рисунке 1 показана простая схема принятия решений, предполагающая постепенный процесс перехода от этапа к этапу. После появления проблемы, выяснения условий и причин, которые привели к её появлению, формируются решения, чтобы выбрать оптимальное. Количество вариантов, зависит от многих причин, включая время, ресурсы и информацию, которые есть в распоряжении. Главным ограничителем становится время, когда нужно принять решение. Поэтому одновременно проводится оценка вариантов решений, и в конце концов выбирается лучшее из подобранных и рассмотренных в течение периода планирования.

Другие исследователи отмечают, что важно выбрать правильные критерии для оценки эффективности решения, а неправильные критерии могут привести к ошибочным выводам. Работа этого процесса принятия решений основана на логических рассуждениях и интуиции руководителя образовательной организации. Поэтому интуитивные подходы плохо работают, когда лица, принимающие решения, неопытны. Кроме того, важно отметить, что на качество интуитивных суждений может повлиять



неадекватное понимание текущей проблемной ситуации или неправильная интерпретация её сути [65].

Мы разделяем мнение Г. А. Демина о том, что процесс принятия решений имеет несколько характеристик. Во-первых, большинство решений принимается в ситуациях, с которыми раньше не приходилось сталкиваться. Во-вторых, выбор вариантов обычно осуществляется в условиях высокой неопределённости. То есть, когда информации о текущей ситуации и её тенденциях недостаточно для чёткого понимания всех последствий того или иного решения. В-третьих, обычно самые ответственные решения принимаются в условиях жёстких временных ограничений. Наконец, в-четвёртых, на содержание решений сильно влияют личные качества и интересы лиц, принимающих решения, а интересы разных уровней управления не только обычно не совпадают, но и часто противоречат друг другу [34].

Хорошо известно, что процесс принятия управленческих решений включает в себя подготовку и принятие. Принятие решений предполагает выявление обстоятельств, которые требуют от контролирующего предприятия влияния на деятельность контролируемого предприятия. Ситуации могут включать необходимость создания плана развития или необходимость обоснования развития объектов управления во времени. Также необходимо сформулировать проблемы, которые вытекают из ситуации и требуют решения в процессе управления в деятельности управляемого предприятия. В то же время важно обосновать общие цели реализуемых мер контроля. Затем важно разработать ряд решений, которые удовлетворяют некоторым ограничениям [34].

Принятие решений и их исполнение являются динамичными и внутренне взаимосвязанными процессами. П. В. Иванов предлагает основные этапы этого процесса в виде следующей схемы (рисунок 2) [57].



Рисунок 2 – Процесс принятия управленческого решения

Рассмотрим процесс принятия управленческого решения в соответствии с обозначенной схемой (по П. И. Иванову). Необходимость принятия управленческих решений вызывается проблемами или проблемными ситуациями. Проблемы обычно связаны со значительными расхождениями в желаемых и наблюдаемых результатах и/или в характере и условиях деятельности.

Как отмечает П. И. Иванов, структурирование проблемы означает выделение всех компонентов, необходимых для принятия решений в рамках проблемы. Поставить цели – значит ответить на вопрос, что должно быть достигнуто к определённому сроку. Важно учитывать управляемые и неуправляемые факторы. Необходимо принять ряд решений и сформировать ряд возможных решений или альтернатив. Отсутствие решения и тот факт, что существует только одно решение, означает, что объект, организация или подразделение неуправляемы. Необходимо учитывать организационные границы, определяемые внешней и внутренней средой, поскольку они сужают рамки предлагаемых решений и определяют область приемлемых решений. Невозможно, чтобы решение было лучшим вообще, можно, чтобы оно было лучшим в соответствии с выбранными критериями, а выбор неправильных критериев может привести не только к

неэффективному использованию ресурсов, но и к противоположности намеченной цели [57].

После структурирования проблемы лицо, принимающее решение, будет иметь набор альтернатив, ограничений и критериев для сравнения альтернатив друг с другом. Затем все альтернативы из множества возможных решений, удовлетворяющие ограничениям, сравниваются между собой с точки зрения принятых критериев. Это сравнение исключает многие варианты, оставляя только последний вариант. Оставшиеся варианты, по сравнению с выбранными критериями, считаются правильными решениями согласно теории принятия решений. Если существует более одного эффективного решения, лицо, принимающее решение, делает выбор, основываясь на профессиональном опыте и интуиции. На этапе реализации решения воплощаются в конкретные задачи и поручаются конкретным исполнителям. На этом этапе наиболее важны управленческие, административные и убедительные навыки. Выполнение этого решения может потребовать длительных обсуждений с сотрудниками, которых оно касается. Этот процесс последующих действий и мониторинга позволяет проверить, действительно ли принятое решение привело к желаемой цели. Обратная связь имеет решающее значение в процессе принятия решений, поскольку решения принимаются итеративно [57].

В нашем исследовании нас интересуют именно методы, используемые для принятия управленческих решений. Матрица Кепнера-Трего, дерево целей и дерево решений, широко используются в практике управления. Самым известным является метод дерева решений, в котором предлагаемые альтернативы уравниваются и оцениваются. Этот метод полезен, когда руководители учебных заведений имеют дело с неопределённостью. Этот метод обеспечивает обзор решений, вариантов, рисков и возможных последствий. Он также может открыть новые возможности, которые ранее не принимались во внимание. Выбор между вариантами – это как вершина процесса принятия решения. Многим этот этап не нравится, и они либо

избегают его, либо пытаются перейти к другому. Это подтверждается тем, что более высокие уровни лидерства требуют большего опыта. Опыт несколько повышает навыки и умения руководителей принимать правильные решения. Опыт решения проблем и принятия решений развивает навыки, суждение и интуицию. Однако многие люди считают, что полагаться на прошлый опыт при планировании будущего очень опасно.

В. И. Андреев думает, что правильные решения основаны на будущих событиях и прошлом опыте. Опыт может быть полезным и мощным инструментом в принятии решений если его тщательно анализировать, а не слепо следовать, и, если этот анализ выявляет основные причины успеха или неудачи. Поэтому для руководителей образовательных учреждений представляет большой интерес изучение опыта успешных и неуспешных организаций [3, с. 85].

Эксперимент как метод выбора основан на том, чтобы фактически взять один или несколько вариантов и попробовать их, чтобы определить, что произойдет. Этот эксперимент широко используется в науке. Существует довольно устойчивое мнение, что этот метод должен широко использоваться в управлении, особенно в принятии решений, как единственный способ для руководителей чувствовать себя уверенно при принятии решений. Однако следует учитывать высокую стоимость экспериментального метода. Это, пожалуй, самый дорогой метод. Также сложность использования экспериментов заключается в том, что даже после завершения эксперимента у директора учреждения могут остаться вопросы о правильности выбора, доступные только после глубокого рассмотрения и анализа.

Рассмотрим наиболее интересные методы принятия решений. Один из методов называется декомпозицией и предлагает решать сложные проблемы в виде набора простых вопросов. Метод диагностики – это метод, который ищет самую важную часть проблемы и решает её в первую очередь. Экспертная оценка для генерирования, анализа, оценки и сравнения.

Использования метода Делфи для повышения эффективности. Метод кейсов – это эффективный способ поэтапного анализа ситуаций. Мозговой штурм – один из основных инструментов, используемых при планировании и проведении оценок [60].

Метод мозгового штурма хорошо подходит для выработки решений управленческих задач, проблем и ситуаций. Это особенно актуально, когда команды в образовательных учреждениях сталкиваются с проблемой поиска новых решений или новых подходов к ситуациям. Этот метод особенно востребован в контексте развития школьных событий и преодоления трудностей в обучении. Этот метод может значительно повысить эффективность генерирования новых идей среди многих других.

В словаре Мерриам-Вебстера – мозговой штурм определён как объединение идей одного или нескольких человек с целью выработки или поиска решения проблемы [106]. Метод мозгового штурма – это оперативный метод решения проблем, основанный на стимулировании творческой деятельности, при котором участникам дискуссии предлагается высказать как можно больше решений, в том числе наиболее блестящих. Затем из общего количества высказанных идей нужно выбрать наиболее удачные, которые можно использовать на практике. Этот метод можно использоваться для решения проблем с несколькими решениями или для сбора информации.

Как известно, принятие решения не завершает цикл управленческого процесса. Следующим шагом является организация реализации решения. Это самая слабая сторона управленческой деятельности. Помимо прямых методов влияния (например, приказы, инструкции, административное давление), используются и другие средства влияния, такие как материальное стимулирование сотрудников, влияние через авторитет или убеждение. Все эти методы помогают преодолеть сопротивление инновациям, изменить отношение к ним, повысить приверженность

участников процессу внедрения, усилить деятельность и в итоге решить проблемы, стоящие перед организацией.

Мониторинг реализации решений очень важен, поскольку он может показать недостатки в плане выполнения и погрешности самого решения, которые необходимо исправить. Чтобы смягчить эти недостатки, необходимо внедрить функции контроля. Это обязательно спровоцирует динамику в процедурах с помощью обратной связи. Руководитель образовательного учреждения, руководящий работой своих подчинённых, должен оказывать им постоянную и действенную поддержку.

Без должного мониторинга система не может контролировать исполнение решений. Это потому, что, во-первых, команды управления могут быть получены несвоевременно, что приводит к задержкам. Во-вторых, система управления не проверяет выполнение своих решений, что подрывает дисциплину исполнителей и дезинформирует их. В-третьих, он не предоставляет актуальную информацию о выполнении своих решений и не принимает соответствующих мер.

Интуиция играет большую роль в принятии решений. Она включает в себя предчувствие, воображение и понимание. Развитая интуиция – это способность держать в уме всё, что имеет отношение к проблеме, на протяжении всего процесса. Универсальный и одновременный охват проблем и решений позволяет интуитивным людям быстро переходить от этапа к этапу. На практике процесс принятия решений является сложным и может быть обработан как последовательно, так и параллельно в несколько этапов.

Основная работа руководителя – решать проблемы. Именно поэтому опыт, накопленный за годы работы в этой области, является ключевым в их работе. Решение проблем никогда не бывает лёгким, но связанные с этим навыки значительно улучшаются.

Мы придерживаемся мнения, что решения принимаются лучше, когда они согласованы с теми, кого они непосредственно касаются, или кто

помогал в подготовке решения. Поэтому желательно вовлекать как можно больше людей в развитие организации, чтобы обеспечить успех важных решений. После того как решения приняты и начали реализовываться, необходимо осуществление определённых процессов и видов деятельности. Обратная связь позволяет частично корректировать решения и способствует их более эффективной реализации.

Оценка результатов внедрения решений может помочь учесть полученные уроки в последующей работе. В процессе принятия и реализации решений разрабатываются корректирующие действия на каждом этапе и в каждой операции. Используется с помощью многочисленных контуров обратной связи для повышения эффективности и качества принимаемых управленческих решений. При этом только руководитель образовательного учреждения имеет право принимать управленческие решения. Руководитель образовательного учреждения, уполномоченный принимать решения, несёт ответственность за последствия принятых решений.

Здесь важно подчеркнуть, что руководитель образовательного учреждения должен принимать управленческие решения в пределах своих полномочий и в рамках своих обязанностей, в строгом соответствии с действующим законодательством.

Вышеизложенное показывает, что процесс принятия решения имеет несколько этапов и требует логического и планового подхода. Это включает в себя разработку корректирующих действий на каждом этапе и используется с помощью обратной связи для повышения эффективности и качества управленческих решений. Для принятия управленческих решений руководитель образовательной организации должен знать концептуальные основы и быть достаточно компетентным [59].

Как видим, процесс принятия управленческих решений – это набор и последовательность действий, которые руководитель образовательного учреждения должен чётко соблюдать. Если проблема не сложная,

руководители часто полагаются на свою интуицию. Мы согласны с П. И. Ивановым, что, когда решение проблемы неоднозначно, следует придерживаться следующих основных шагов: структурирование проблемы, постановка целей, поиск альтернатив, сравнение альтернатив по определённым критериям, выбор лучшей альтернативы, реализация решения, последующие действия и контроль. Если решение не привело к поставленной цели, процесс повторяется.

### Выводы по главе 1

Управление качеством образования – это целенаправленная, комплексная и скоординированная система управления этой деятельностью в целом и её ключевыми элементами с тем, чтобы параметры процесса и результата образовательной деятельности максимально соответствовали предъявляемым требованиям. Циклически повторяющийся процесс с соответствующими нормами и стандартами.

Внедрение системы управления качеством помогает решить проблему переноса акцента с внешних процедур контроля качества и оценки результатов обучения на внутренний контроль и использование результатов самооценки. При условии опубликования результатов самооценки уровень доверия к учреждению может значительно повыситься.

Для организации процессов управления качеством необходимы эффективные внутренние системы. При этом, далеко не все организации образования могут продемонстрировать именно эффективные ВСОКО.

Методы принятия решений следует понимать, как состав и последовательность шагов, ведущих к решению проблемы, в сочетании с тем, как разрабатываются и оптимизируются альтернативы. Для руководителей принятие решений не должно являться самоцелью. Его первой заботой должно быть решение некоторых административных



проблем. Для этого очень часто требуется определённый набор решений и, самое главное, их реализация.

## **ГЛАВА 2. ПРЕДПРОЕКТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

### 2.1 SWOT-анализ существующих моделей внутренней системы оценки качества образования

Мы уже говорили ранее, согласно подпункту 13 пункта 3 статьи 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ, к ведению образовательных учреждений относится проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования [1]. Порядок проведения самообследования образовательными организациями (согласно приказу Министерства образования РФ от 14.06.2013 г. № 462) предусматривает, что в самоотчёт должны быть включены данные о результатах оценки качества функционирования ВСОКО. Поэтому каждый руководитель образовательного учреждения должен руководствоваться вышеуказанными нормативными документами.

Начнём с краткого описания понятия модель. Слово «модель» произошло от латинского «modulus», что означает – мера, образ.

Г. М. Романцев предлагает следующее толкование понятия «модель»: это эталон, устройство, воспроизводящее или имитирующее структуру, функцию и поведение другого устройства. Модели используются, когда характеристики объекта исследования необходимо представить и в легко воспринимаемой (визуальной) форме [74, с. 281].

Другой автор указывает, что модель – это система объектов или символов, которые воспроизводят некоторые существенные характеристики исходной системы. Модели могут быть материальными, математическими или информационными (визуальными, логическими или символическими) [89, с. 69]. Например, В. Штофф считает (цит. по А. И. Исенко) [38, с. 31-35], что под моделью в широком смысле понимают

мысленно или практически созданную структуру, воспроизводящую ту или иную часть действительности в упрощённой (схематизированной или идеализированной) и наглядной форме.

Таким образом, мы будем понимать под моделью форму, отображающую тот или иной фрагмент действительности (предмет, явление, процесс, ситуацию). Также будем считать, что исходная модель содержит существенные свойства моделируемого объекта, будь то в абстрактной (ментальной или символической) или материальной (объективной) форме.

ВСОКО относится к набору норм и процедур, которые оценивают образовательные результаты учащихся и эффективность учебного заведения на основе общей концептуальной и методологической базы.

Структура ВСОКО обычно включает концептуальное объяснение, базовые, организационные и управленческие компоненты, описание объектов оценки, системы параметров и показателей, процедуру оценки, систему анализа результатов и принятия решений. ВСОКО охватывает качество процесса, результатов, условий и управления [72, 46-54].

В ходе нашего исследования мы проанализировали выбранные модели ВСОКО, обратившись к Положению о ВСОКО и другим документам, доступным на сайте. Результаты проведённого нами анализа позволяют сделать некоторые выводы, представляющие интерес для нашего исследования. В частности, можно отметить, что Положение ВСОКО в организациях образования разработано и размещено на сайте. В структуре Положения можно выделить общие положения; определены цели, задачи, принципы, функции, структура, субъекты ВСОКО с закреплённым функционалом, объекты и инструментарий; независимая оценка качества образования, финансовое обеспечение и заключительные положения.

Выборочный перечень организаций образования города Челябинска, с чьими Положениями о ВСОКО мы ознакомились, приведён в таблице 1.

Таблица 1 – Выборочный перечень общеобразовательных учреждений г. Челябинска на сайте которых в открытом доступе имеются Положения ВСОКО

№ п/п	Наименование образовательных организаций	Адреса сайтов образовательных организаций
1	Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 4»	<a href="http://chelshkola4.edusite.ru/p4aa1.html">http://chelshkola4.edusite.ru/p4aa1.html</a>
2	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 6 г. Челябинска имени Зои Космодемьянской»	<a href="http://chel74school6.3dn.ru/">http://chel74school6.3dn.ru/</a>
3	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 8 г. Челябинска»	<a href="http://www.school8chel.edusite.ru/">http://www.school8chel.edusite.ru/</a>
4	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 15 г. Челябинска»	<a href="https://www.chel-15.ru/">https://www.chel-15.ru/</a>
5	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 25 г. Челябинска»	<a href="http://sch25-74.ucoz.ru/index/osnovnyye_svedeniya/0-64">http://sch25-74.ucoz.ru/index/osnovnyye_svedeniya/0-64</a>
6	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 39 г. Челябинска»	<a href="http://school39chel.ru/">http://school39chel.ru/</a>
7	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 55 г. Челябинска»	<a href="http://74212s55.edusite.ru/">http://74212s55.edusite.ru/</a>
8	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 129 г. Челябинска»	<a href="http://www.74207s129.edusite.ru/">http://www.74207s129.edusite.ru/</a>

Приведена нормативная база ВСОКО в виде локальных актов, организационная структура ВСОКО, процедуры ВСОКО, формы и результаты ВСОКО, в том числе отчёты о результатах самообследования. Кроме того, в Положениях о ВСОКО, с целью повышения эффективности реализации процедур, определяются:

- 1) процедуры оценки качества образования;
- 2) виды и формы оценки;
- 3) перечень мероприятий по каждому направлению;
- 4) инструментальные процедуры и критерии;
- 5) перечень документов и материалов для анализа результатов ВСОКО;

б) формы подведения итогов и указания на распорядительные акты по итогам проведения процедур ВСОКО [72, с. 278-288].

Наряду с этим, учебные заведения включают в свои системы оценки качества элементы, важные для учебного заведения., например:

- 1) оценка выполнения показателей программы развития;
- 2) оценка деятельности по работе с детьми в соответствии с их склонностями, способностями, интересами и потребностями;
- 3) оценка деятельности по организации и реализации индивидуальных образовательных маршрутов;
- 4) оценка внеучебных достижений обучающихся; достижения обучающихся на конкурсах, соревнованиях, олимпиадах;
- 5) оценка состояния здоровья обучающихся;
- 6) оценка качества воспитательного процесса (разнообразие форм внеурочной деятельности, деятельность органов самоуправления и детских организаций);
- 7) оценка инновационного потенциала образовательной организации;
- 8) оценка эффективности результатов реализации Программы развития;
- 9) оценка управления [72].

В рамках нашего исследования, на основании анализа материалов с сайтов школ, указанных в таблице 1, следует отметить, что ВСОКО представляет собой совокупность организационных структур, норм и правил, процедур диагностики и оценки, обеспечивающих единую оценку учебной деятельности обучающихся, эффективности реализации образовательных программ с учётом потребительских запросов, результатов системы оценки качества образования [72, с. 46-54]. Результаты ВСОКО являются основой отчёта о самообследовании.

Управленческие решения принимаются на основе отбора, интерпретации и анализа результатов, полученных в результате процедуры

ВСОКО. Цикл принятия управленческих решений выявляет недостатки в использовании конкретных инструментов и помогает им с помощью конкретных контрмер, разработанных на основе этих недостатков. Эффективное управление требует соблюдения полного цикла управления [72, с. 51].

Таким образом, модели ВСОКО основаны на поставленных целях. Поскольку каждое учреждение отличается от других, ВСОКО не регулируется на общем уровне и остаётся отдельной и независимой единицей. На основании выявленного профиля риска образовательное учреждение определяет особо актуальные показатели.

Наше исследование осуществлялось на базе коммунального государственного учреждения «Неполная средняя школа № 31» (далее – КГУ «НСШ № 31»).

Целью деятельности КГУ «НСШ № 31» является создание условий, необходимых для получения образования максимально возможного качества в соответствии с индивидуальными способностями, воспитание нового поколения на основе связи национальных духовных ценностей и общечеловеческой культуры, воспитание каждого ученика как личности.

Основным видом деятельности коммунального государственного учреждения являются образовательные услуги.

Коммунальное государственное учреждение осуществляет выполнение следующих основных задач:

- 1) реализация общеобразовательных программ дошкольной подготовки, начального и основного среднего образования;
- 2) создание условий для развития функциональной грамотности учащихся путём освоения и развития компетентной личности;
- 3) обеспечение приобретения учащимися базовых научных знаний, требуемых на уровне обязательного образования;
- 4) развитие творческих, умственных и физических способностей личности;

5) воспитание гражданственности, патриотизма, любви к Родине, Республике Казахстан, уважения к национальным символам и языку, уважения к этническим традициям и нетерпимости ко всем антиконституционным и антисоциальным практикам;

6) воспитание характера с установкой на активную гражданскую позицию, необходимость участия в социальной, политической, экономической и культурной жизни республики, осознание своих прав и обязанностей;

7) приобщение к достижениям отечественной и мировой культуры; изучение истории, обычаев и традиций казахского народов республики; изучение государственного, русского и иностранных языков;

8) обеспечение повышения социального статуса учителей;

9) повышение автономии и независимости организации образования и демократизация управления образованием;

10) функционирующая национальная система оценки качества образования в ответ на социальные и экономические потребности;

11) внедрение и эффективное использование новых технологий обучения;

12) обеспечение профессиональной мотивации учащихся;

13) предоставление специальных условий для детей с особыми образовательными потребностями, принимая во внимание особенности отдельных учеников;

14) повышение воспитательного потенциала образовательного процесса, интеграция обучения и воспитания, общенациональная философия «Мәңгілік ел», обновление методов обучения, содержания и структуры на основе ценностей семейного воспитания, интеграция образовательного процесса с воспитательным процессом;

15) обеспечение непрерывности и преемственности воспитания.

Стратегическая цель и ключевые задачи развития КГУ «НСШ № 31» ориентированы на:

1) совершенствование разработки и реализации образовательных программ и научно-исследовательской деятельности, сохранение базового характера образования, использование эффективных образовательных технологий, модернизацию образовательной инфраструктуры;

2) обеспечение повышения удовлетворённости сотрудников работой за счёт получения справедливой компенсации, соответствующей их вкладу в развитие школы и за счёт повышения прозрачности их профессиональных, карьерных и финансовых перспектив;

3) эффективную реализацию молодёжной политики, организацию воспитательной работы и внедрение новых подходов во внеучебную деятельность;

4) развитие финансово-хозяйственной деятельности в направлении увеличения объёма доходов и повышения эффективности их использования как основы успешного развития;

5) разработку и реализацию позиционирования школы.

Согласно основным задачам, в школе была определена и проработана модель оценки качества образования (рисунок 3).

Результатом этого этапа стало чёткое понимание сильных и слабых сторон организации.

Дальнейшие стратегии строятся очень легко: сильные стороны нужно актуализировать и сделать более популярными среди целевой аудитории, проблемные стороны нужно проанализировать и приложить усилия для их нейтрализации.

В рамках анализа качества образовательных услуг КГУ «НСШ № 31», результатом является определение конкретного состояния организации в конкретный момент времени. Была разработана модель основных действий, необходимых для достижения поставленных целей, путём последующей разработки конкретных мероприятий.



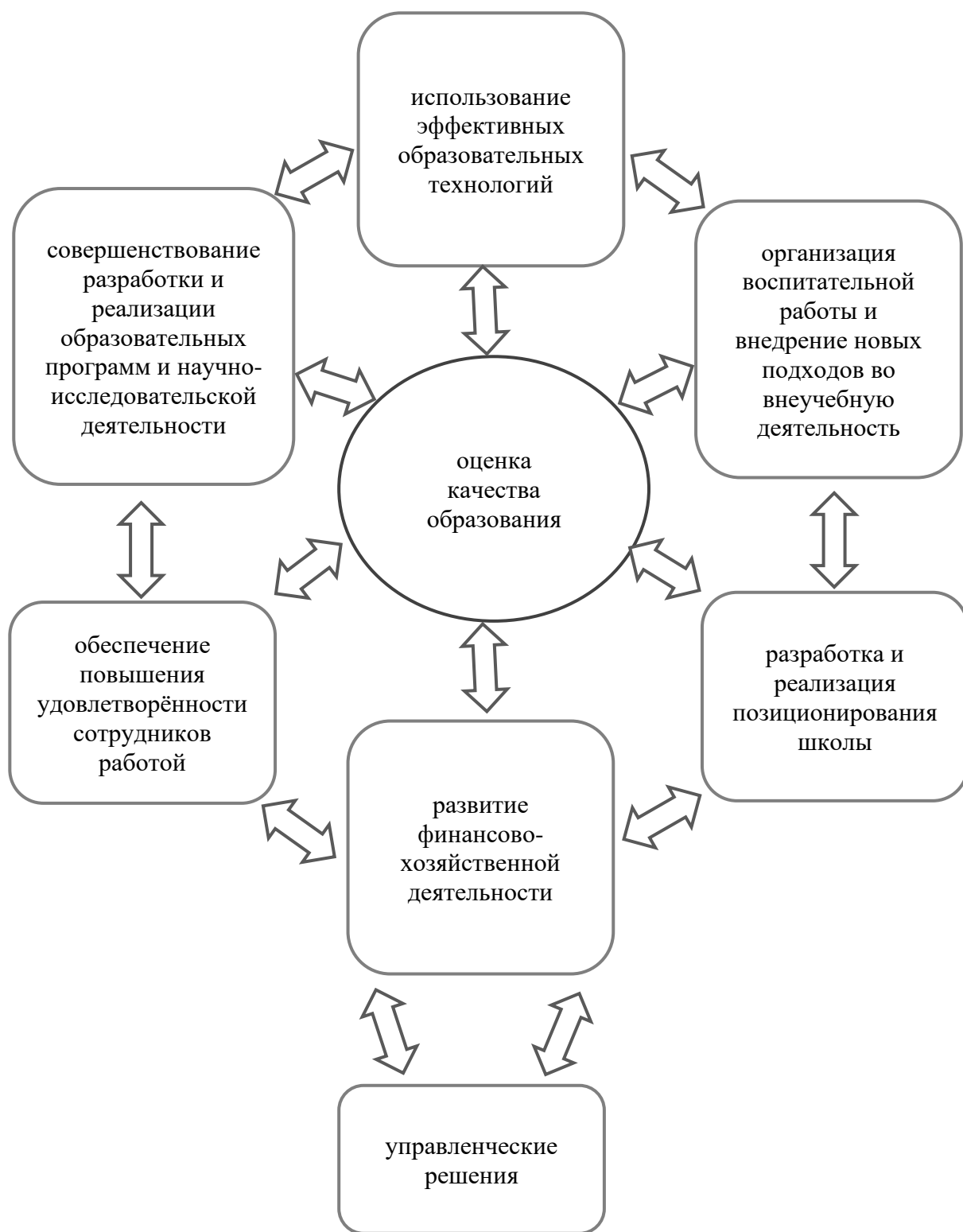


Рисунок 3 – Модель оценки качества образования, действующая до начала исследования

Чтобы проанализировать и изучить качество образовательных услуг в КГУ «НСШ № 31», необходимо было:

- 1) выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей;
- 2) своевременное выполнение преобразований;

3) определение периода, когда необходима реализация предложения (операционный план).

Образовательный процесс в школе включает в себя различные мероприятия по формированию различных качеств ученика. В нём предусматривается:

- 1) организация образовательного процесса;
- 2) разработка фонда инструментов оценки, которые позволят нам измерять уровень наращивания потенциала;
- 3) внедрение компетентностного и системно-деятельностного подходов;
- 4) улучшение материальной базы для учебной и научной деятельности;
- 5) качественное педагогическое и методическое обеспечение учебного процесса.

Комплекс мероприятий по сбору, учёту, анализу и оценке внешних и внутренних требований к качеству образовательной деятельности регламентируется Положением о внутренней системе мониторинга образовательных процессов и качества образования.

Внутренняя система оценивания КГУ «НСШ № 31» включает в себя:

- 1) процедуры самообследования (их цель – проанализировать школьную деятельность и дать рекомендации по устранению несоответствий в процедурах, процессах и содержании качества образования);
- 2) внутренний анализ качества, организованный с целью систематического и независимого анализа системы управления качеством, и позволяющий определить соответствие деятельности и результатов школы в области качества;
- 3) оценка деятельности учителей на основе информационной базы, комплексно отражающей их педагогическую, методическую и воспитательную деятельность;

4) итоговая аттестация для оценки уровня личностной компетентности выпускника, готовности к творческой деятельности и личностному росту;

5) самооценка эффективности системы управления качеством;

6) иные формы и виды администрирования, осуществляемые в рамках контроля за научной, образовательной и иными видами образовательной деятельности.

К сожалению, действующая модель ВСОКО не отвечает сегодняшним реальным требованиям.

В результате для КГУ «НСШ № 31» была возможность выбрать наиболее подходящую конкурентную стратегию, чтобы занять выгодное положение среди конкурентов и привлечения потребителей образовательных услуг в образовательную организацию. Разработка соответствующей стратегии деятельности учреждения требовала глубокого анализа его внутренней среды. Это осуществляется для определения реальных возможностей дальнейшей деятельности и выявления и устранения причин недостатков. Наиболее удобным и распространённым способом анализа внутренней среды является SWOT-анализ (SWOT расшифровывается как сила, слабость, возможность и угроза). Он помогает обобщить диагностику ситуации в школе и даёт чёткое представление о состоянии организации и тенденциях развития на рынке образовательных услуг. Результаты SWOT-анализа КГУ «НСШ № 31» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ внутренней среды КГУ «НСШ № 31»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
-стабильная репутация и имидж, основанные на взаимодействии со всеми субъектами образовательного процесса, в строгом соответствии с действующими правовыми нормами; -материально-техническая база соответствует санитарно-пожарным нормам, нормам охраны труда;	-насыщенность занятиями и вытекающая из этого перегрузка учащихся в сочетании с отсутствием достаточных навыков для здорового отдыха вне школы; -обучающиеся не мотивированы; многие активизируются только накануне проверочных работ за раздел или за четверть;

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>-созданы условия для образовательной деятельности, внедрения обновлённого содержания образования и выполнения государственных образовательных стандартов;</p> <p>-все классы переведены на обновлённое содержание образования;</p> <p>-внедрение критериальной системы оценивания;</p> <p>-постоянный преподавательский состав, состоящий из опытных профессиональных сотрудников, способных к творческой работе;</p> <p>-школа укомплектована согласно штатному расписанию; команда сплочённая и эффективная;</p> <p>-высокая квалификация работников образования; в коллективе каждый педагог - профессиональная и творческая личность; учителя всегда стремятся повысить свою квалификацию; разрабатывают авторские программы;</p> <p>-наличие достаточного количества преподавателей с первой и высшей категорией;</p> <p>-учителя широко используют современные технологии в обучении;</p> <p>-эффективно используются здоровьесберегающие технологии и развивающего обучения; последние разработки в методах обучения (интерактивные и активные методы обучения);</p> <p>-введение элементов дистанционного обучения;</p> <p>-обеспечение качества образования на основе преемственности между уровнями образования;</p> <p>-действует система работы и поддержки талантливых детей, которые участвуют в олимпиадах, конкурсах и соревнованиях; подготовка победителей городских, областных, Республиканских мероприятий;</p> <p>-имеется система психолого-педагогического сопровождения учебно-воспитательного процесса;</p> <p>-разработка и публикация пособий, статей и других материалов;</p>	<p>-плохая успеваемость учащихся и низкие результаты итоговой оценки;</p> <p>-низкая доля программ дополнительного образования;</p> <p>-плохая реализация результатов исследований;</p> <p>-не все классы имеют необходимый уровень оснащения;</p> <p>-для разработки критериев оценки требуется дополнительное время преподавателя;</p> <p>-учебные материалы не всегда соответствуют возрастным особенностям учащихся, а материалы выпускаются разными авторами по одному предмету в разных параллелях классов;</p> <p>-у учителей со временем вырабатывается привычка работать по определённой модели, а также проявляется боязнь чего-то нового;</p> <p>-некоторые учителя не готовы меняться, чтобы работать в новых условиях;</p> <p>-нехватка времени у учителей и учеников;</p> <p>-не все учителя занимаются выявлением и поддержкой одарённых детей;</p> <p>- между учителями начальных классов и основной школы отсутствуют единые требования к учащимся;</p> <p>-отсутствие структурированной системы вознаграждения сотрудников;</p> <p>-профессиональное выгорание;</p> <p>-недостаточный инструментарий в резерве педагога-психолога для более качественного сопровождения учебно-воспитательного процесса и огромная нагрузка на специалиста;</p> <p>-уязвимость учителей перед участниками образовательного процесса;</p> <p>-недостаточное освоение педагогами активных методов обучения;</p> <p>-существующие образовательные услуги станут менее конкурентоспособными, что приведёт к уменьшению притока новых потребителей;</p> <p>-неумение правильно анализировать рынок образования;</p> <p>-отсутствие аутентичных и соответствующих требованиям спортивных залов;</p>

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>-классы полностью оборудованы для всех типов занятий: полностью оборудованные специализированные предметные кабинеты по физике, биологии, информатике, лингафонно-мультимедийный;</p> <p>-все классы оснащены мультимедийными досками, компьютерами с бесперебойным доступом в Интернет, принтерами, планшетами и ноутбуками;</p> <p>-большинство родителей довольны работой учреждения; положительное отношение родителей к школе, учителям;</p> <p>-удовлетворённость участников образовательной деятельности качеством образовательных услуг;</p> <p>-хорошее расположение и в пешей доступности остановки общественного транспорта.</p>	<p>-снижение активности и интереса к участию в школьной жизни;</p> <p>-полной поддержки со стороны родительского сообщества нет;</p> <p>-родительский скептицизм по отношению к обновлённой системе образования;</p> <p>-родители не включаются в организацию воспитательного процесса в школе и не принимают активного участия в общественной жизни;</p> <p>-большое количество детей из социально незащищённых семей, а также детей «группы риска» на учёте в школе;</p> <p>-недостаточная обеспеченность занятий физической культурой с использованием спортивных снарядов;</p> <p>-недостаточно места в школе для максимальной эффективности;</p> <p>-отсутствие доли доходов от внебюджетной и прочей деятельности.</p>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1	2
<p>-внедрение современных технологий;</p> <p>-продвижение новой модели выпускников;</p> <p>-учащиеся способны критически оценивать себя и свою работу;</p> <p>-заинтересованность у родителей и детей в получении образования;</p> <p>-улучшить материально-техническое обеспечение образовательной деятельности;</p> <p>-квалифицированный персонал;</p> <p>-увеличение количества учителей с первой и высшей квалификационной категорией;</p> <p>-участие родителей в общешкольных мероприятиях;</p> <p>-создание условий для деятельности школьных и классных родительских советов, модернизация внутренних систем повышения образовательного уровня родителей;</p> <p>-есть потребность в подготовке детей к школе;</p> <p>-благоприятная демография;</p> <p>-опытные учителя;</p> <p>-вовлечение учителей в творческие и исследовательские фокус-группы;</p>	<p>-повышение конкуренции среди учебных заведений;</p> <p>-нет возможности увеличить количество классов;</p> <p>-отсутствует профессиональная поддержка при внедрении обновлённого образовательного контента и использовании новейших технологий со стороны внешних партнёров, что может привести к возникновению ошибок;</p> <p>-риск увеличения объёма работы, возложенной на администраторов и каждого преподавателя;</p> <p>-отсутствие понимания педагогом необходимости профессионального роста;</p> <p>-низкий процент учителей с высшей и первой квалификационными категориями;</p> <p>-отток квалифицированных кадров;</p> <p>-сокращение числа учащихся;</p> <p>-некоторые навыки плохо сформированы у учащихся поэтому им сложно воспринимать обновлённый образовательный контент;</p> <p>-увеличение детей с низким интеллектуальным уровнем;</p>

Продолжение таблицы 2

1	2
<p>-перераспределение обязанностей членов команды;</p> <p>-модернизация внутренней системы обмена опытом с выходом на внешних партнёров;</p> <p>-повышение качества образования, что делает нас более конкурентоспособными;</p> <p>-поиск педагогических идей в современных системах содержания образования;</p> <p>-мониторинг базы современного инструментария в помощь педагогу-психологу для качественного сопровождения учебно-воспитательного процесса и взаимодействия с субъектами образовательных отношений;</p> <p>-разработка единых требований учителями начальных и основных классов;</p> <p>-повысить уровень доходов учителей;</p> <p>-широкое использование интернет-ресурсов и социальных сетей для продвижения деятельности;</p> <p>-использование систем олимпиад, конкурсов и соревнований для всех категорий обучающихся;</p> <p>-смоделировать социально и психологически комфортную среду для всех участников образовательного пространства;</p> <p>-заинтересованность родительского сообщества в сохранении и укреплении здоровья учащихся;</p> <p>-организация летнего отдыха специально для детей из социально незащищённых семей;</p> <p>-дополнительное привлечение внебюджетных средств за счёт развития систем оказания дополнительных платных образовательных услуг.</p>	<p>-недостаточное финансирование создаёт отсутствие современного оборудования и возможности привлечения специалистов и консультантов с новейшими разработками в области образования;</p> <p>-отсутствие возможности приобретения программного материала для работы педагога-психолога из бюджетных средств;</p> <p>-быстрое моральное устаревание оборудования, компьютеров и другого оборудования, дополнительные финансовые затраты, необходимые для приобретения нового оборудования, ограниченный доступ в интернет, недоукомплектованность кабинетов;</p> <p>-физическая и умственная усталость и выгорание учителей;</p> <p>-возникновение конфликтных ситуаций между учителями начальных и основных классов, а также между учителями и родителями;</p> <p>-из-за большого количества дистанционных мероприятий и конкурсов дети не охотно участвуют в очных соревнованиях на публике;</p> <p>-недостаток семейного воспитания из-за неспособности родителей, педагогического невежества или нежелания взаимодействовать со своими детьми, ссылаясь на финансовые трудности; отказ от конструктивного взаимодействия со школьным коллективом;</p> <p>-социальное неблагополучие по вредным привычкам, нездоровый образ жизни многих семей;</p> <p>-очень негативное отношение некоторых родителей к школе, учителям и вообще к обновлённой учебной программе.</p>

На основании этого анализа следует сделать выводы о развитии конкурентоспособности учреждения. Учебное заведение готово предоставлять качественные услуги, ориентированные на потребителя, и увеличивать количество учащихся. Следует учитывать слабые стороны и минимизировать угрозы развитию. Таким образом, после анализа факторов,

влияющих на уровень качества образовательных услуг в образовательной организации, основные усилия руководства и персонала по повышению этого уровня качества в образовательной организации нужно сосредоточить на сильных сторонах и компетенциях и устранить слабые места.

Основываясь на приведённом выше SWOT-анализе, мы можем сделать некоторые выводы.

1. SWOT-анализ факторов внутренней среды качества показывает, что КГУ «НСШ № 31» демонстрирует сильные стороны преимущества, имеющиеся для реализации возможностей, а также для компенсации или нейтрализации угроз, что также немаловажно.

2. В школе созданы условия для выполнения образовательных стандартов начального, основного среднего образования и организации воспитательного процесса.

3. В школе есть педагоги с достаточно высоким профессиональным уровнем и творческим потенциалом, готовые внедрять в учебный процесс инновационные образовательные программы и технологии, принципиально связанные с развитием системы образования.

4. В школе налажена система психолого-педагогического сопровождения учебного и воспитательного процесса.

5. Школа располагает необходимыми учебными помещениями, учебными материалами и техническими средствами, оснащёнными самым современным оборудованием и бесперебойным доступом в Интернет для всех участников учебного и воспитательного процесса.

6. У школы есть ресурсы для совершенствования системы материального, морального стимулирования и профессионального развития учителей.

7. Большинство родителей и законных представителей учеников удовлетворены деятельностью школы.

## 2.2 Анализ условий достижения качества образования как основы принятия управленческих решений

Школы являются частью общества, а это значит, что все преимущества и недостатки их развития ощутимы. Успех школы всегда определяется социальными установками и требованиями. Современное общество и государство ориентируют школы на конечную цель – повышение качества образования.

Повышение качества образования – это центральная задача. Но самое главное – это глубокое понимание проблемы. Речь идёт о понимании того, что такое качество образования, как оно определяется, от чего зависит, как его можно улучшить и почему это медленный и трудный процесс [48, с. 95-97].

Одним из условий повышения качества образования в образовательных учреждениях является активное взаимодействие субъектов с их соответствующими стратегическими интересами в сфере образования. Эффективным механизмом такого взаимодействия должна стать система партнёрств как действенное средство вовлечения в обсуждение и решение вопросов развития образования широкого круга заинтересованных сторон, которые могут достигать конструктивных договорённостей и выработать единую образовательную политику. В первую очередь, родители учеников должны быть партнёрами школы [48, с. 95-97].

Однако изменения, произошедшие в обществе и школьной системе, оказали негативное влияние на взаимодействие школы и семьи. Спектр проблем взаимодействия школы и семьи в основном сужается до вопросов, связанных с обучением детей, поведенческими отклонениями и некоторыми другими. Содержание взаимодействия не всегда соответствует текущим образовательным потребностям. Формализация процесса взаимодействия школы с семьями и нежелание учителей менять существующие негативные



стереотипы в этой области привели к кризису существующей системы взаимодействия школы и семьи. Тем не менее, и школы, и родители признают необходимость взаимодействия в образовательной сфере [48, с. 95-97].

Качество управления считается одним из важнейших условий обеспечения качества результатов. Зрелая и высокомотивированная команда с общими целями последовательно достигает высоких образовательных результатов и имеет положительную динамику. Единственный способ сформировать такую команду – включить учителя как субъекта, а не только исполнителя, в различные аспекты школьной жизни. Субъект – это тот, кто ставит цели и решает, как их достичь, то есть тот, кто управляет процессом. Таким образом, коллективное управление образовательным процессом является приоритетным.

Теоретический анализ и понимание системы закономерностей и принципов повышения качества образования позволили выявить определённые условия. Они могут быть достигнуты различными способами. Такие методы описаны в литературе, но они не учитывают весь набор условий или не указывают, как реализовать некоторые из них. Поэтому для эффективного повышения качества (включая преподавание и обучение) в школах необходимо создать систему условий, которые можно проверить с помощью внутришкольного аудита при участии всех участников процесса.

Внутренний аудит был проведён путём анкетирования (с использованием Google Forms) учеников, их родителей и учителей с целью предварительного анализа состояния образовательной организации. На момент проведения исследования в классах с 1 по 9 было 380 учеников и 33 учителя. В опросе приняли участие 26 учителей, 152 ученика и 178 родителей.

Исходя из контекста образовательной организации, были разработаны индивидуальные анкеты для учителей, учеников и их родителей,

позволяющие им принять участие в независимой и анонимной оценке школы. Вопросы сопровождались небольшими инструкциями для каждой группы респондентов, которые они должны были проработать. В каждом вопросе предлагался выбор. В анкете для учителей, по каждому вопросу условия должны были быть оценены по шкале:

- отлично (5 баллов),
- очень хорошо (4 балла),
- хорошо (3 балла),
- удовлетворительно (2 балла),
- неудовлетворительно (1 балл).

Анализ результатов анкетирования учителей представлен в виде следующей таблицы.

В первой части анкеты для оценки процесса деятельности преподаватели использовали категории, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты анкетирования учителей по оценке процесса деятельности организации образования

Категории вопросов/ утверждений	Количество баллов по предложенной шкале									
	5		4		3		2		1	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1.Как Вы оцениваете общую организацию учебного процесса.	6	23	7	26,9	13	50	-	-	-	-
2.Удовлетворяет ли Вас расписание занятий.	7	26,9	5	19,2	9	34,6	5	19,2	-	-
3.Ваша работа доставляет Вам удовольствие.	6	23	8	30,7	10	38,5	2	7,7	-	-
4.Считаете ли Вы себя причастным к организации образовательного процесса в школе.	6	23	10	38,5	9	34,6	1	3,8	-	-

Отметим, что коллектив очень высоко оценивает общую организацию учебного процесса. При этом 6 учителей оценили его как отлично (23%), 7 – как очень хорошо (26,9%) и 13 – хорошо (50%).

В категории степени удовлетворённости расписанием 7 учителей оценили как отлично (26,9%), 5 – как очень хорошо (19,2%), 9 – как хорошо (34,6%) и 5 – как удовлетворительно (19,2%). Поэтому, следует уделить внимание этой категории для планирования, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности учителя.

На вопрос, доставляет ли им удовольствие их работа, ответили с оценкой отлично 6 учителей (23%), 8 – оценили очень хорошо (30,7%), 10 – хорошо (38,5%), 2 – удовлетворительно (7,7%). С одной стороны, удовлетворительный в 7,7% – это не очень много. С другой стороны, вопросы опроса нуждаются в дальнейшей доработке, чтобы определить, что конкретно не учитывается при организации процессов деятельности в образовательной организации.

Вопрос об участии в организации учебного процесса в школе очень высоко оценили 6 педагогов (23%), 10 очень хорошо (38,5%), 9 хорошо (34,6%), 1 человек удовлетворительно (3,8%). Как и в случае с предыдущим вопросом, необходимо указать варианты содержания вопроса, чтобы выявить проблему.

При этом у учителей была возможность внести предложения по улучшению организации учебного процесса. Многие воздержались от внесения дополнительных предложений. Среди респондентов в качестве основных выделяются следующие:

- дополнительные встречи и совместные обсуждения по улучшению организации учебного процесса;
- более удобное расписание.

Отообразим полученные данные с помощью диаграммы (рисунок 4).

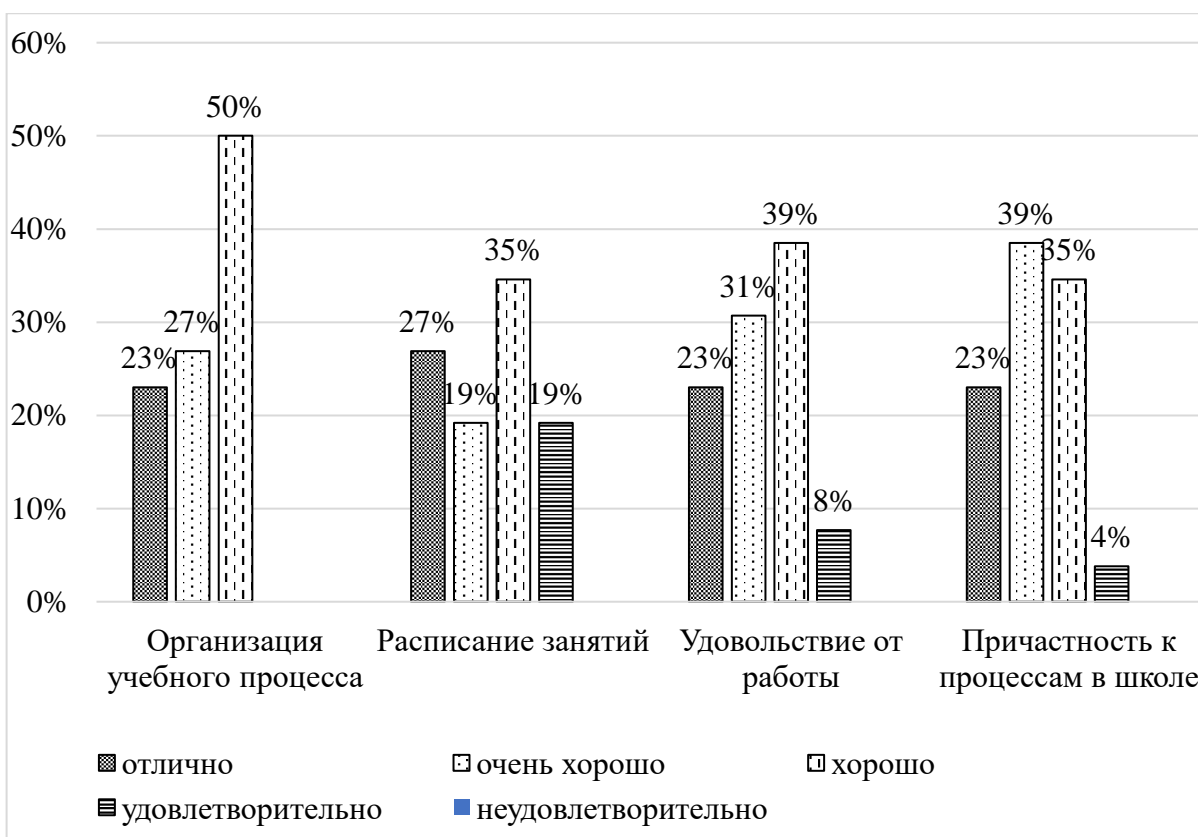


Рисунок 4 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке педагогами процесса деятельности организации образования

Во второй части анкеты учителям были предложены следующие категории для оценки организационных процессов и созданных условий, как показано в таблице 4.

Следует отметить, что все вопросы данного блока были с оценкой удовлетворительно оценены одним, в некоторых случаях, двумя педагогами: созданные условия труда в школе и степень доступности Интернета как удовлетворительные оценивает 1 человек (3,8%). По остальным критериям (распределение функций среди учителей, оценка МТБ школы, обеспеченность компьютерной техникой, обеспеченность методической литературой) оценивают удовлетворительно 2 педагога. Поэтому для всех этих критериев следует рассмотреть варианты открытых вопросов, чтобы учителя могли указать свои нужды и требования.

Таблица 4 – Результаты анкетирования учителей по оценке организационных процессов и созданных условий в организации образования

Категории вопросов/ утверждений	Количество баллов по предложенной шкале									
	5		4		3		2		1	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1. Устраивают ли Вас условия труда в школе.	8	30,7	6	23	11	42,3	1	3,8	-	-
2. Оптимально ли распределены функции среди учителей.	5	19,2	8	30,7	11	42,3	2	7,7	-	-
3. Как Вы оцениваете материально-техническую базу школы.	7	26,9	7	26,9	10	38,5	2	7,7	-	-
4. Достаточная ли обеспеченность компьютерной техникой.	8	30,7	8	30,7	8	30,7	2	7,7	-	-
5. Достаточная ли обеспеченность методической литературой.	6	23	10	38,5	8	30,7	2	7,7	-	-
6. Степень доступности Интернета.	8	30,7	10	38,5	7	26,9	1	3,8	-	-

Отообразим полученные данные в диаграммах (рисунок 5 и рисунок 6).

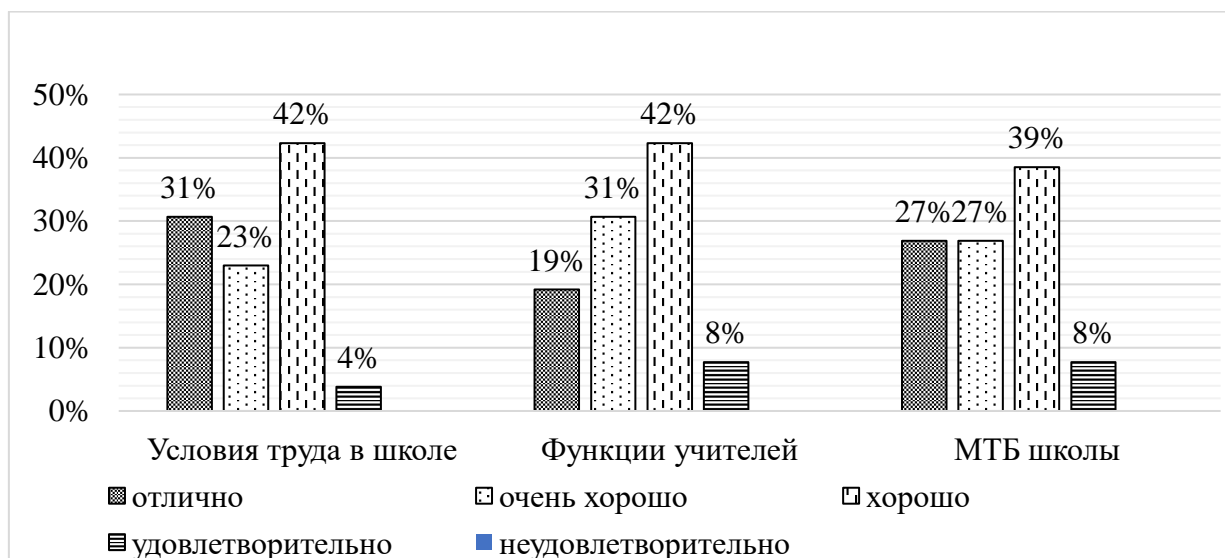


Рисунок 5 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке педагогами организационных процессов и созданных условий в организации образования

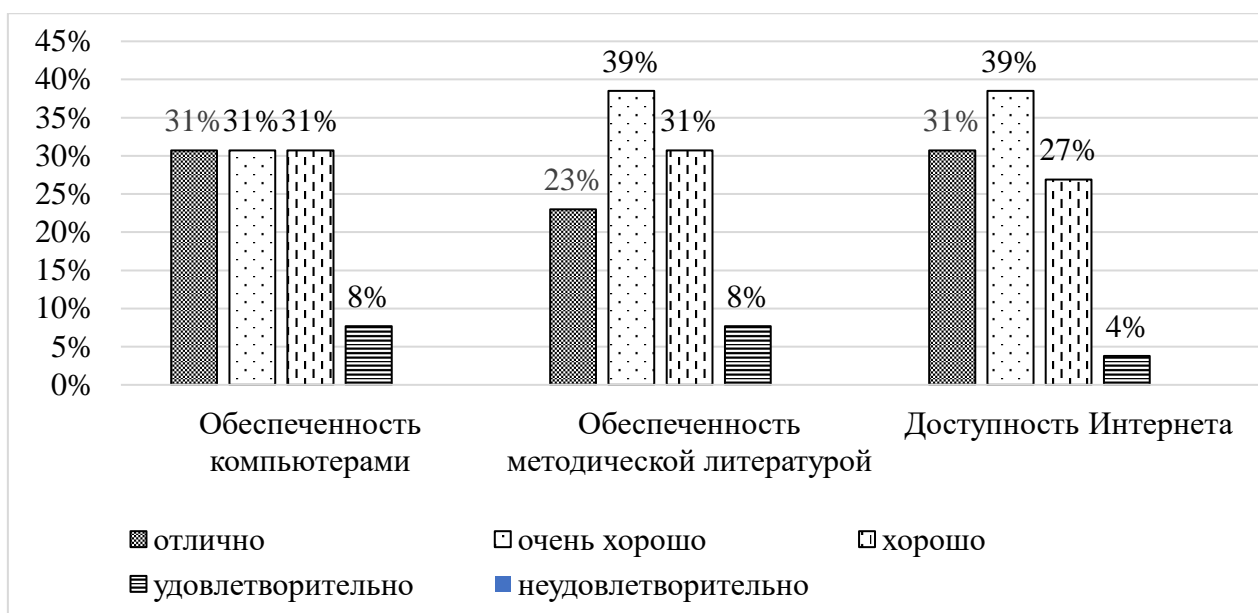


Рисунок 6 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке педагогами организационных процессов и созданных условий в организации образования

В третьей части опросника учителям были предложены категории для оценки социально-психологических процессов, как показано в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты анкетирования учителей по оценке социально-психологических процессов в организации образования

Категории вопросов/ утверждений	Количество баллов по предложенной шкале									
	5		4		3		2		1	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1. Чувствуете ли Вы свою собственную ценность в коллективе.	5	19,2	5	19,2	13	50	3	11,5	-	-
2. Ощущаете ли Вы поддержку коллег в работе.	9	34,6	7	26,9	9	34,6	1	3,8	-	-
3. Хороший ли психологический климат в школе.	7	26,9	5	19,2	14	53,8	-	-	-	-

Что касается социально-психологических условий, имеющих в учебном заведении, то педагоги в целом высоко оценивают их. Самый высокий показатель – 53,8% – утверждает, что в школе хороший психологический климат. Тем не менее один учитель (3,8%) оценил степень поддержки в работе как удовлетворительную, а трое учителей (11,5%)

оценили подобным образом чувство собственной ценности в коллективе. Значения не очень большие, но они наводят на размышления и дают основу для дальнейшей работы.

Отообразим полученные данные в диаграмме (рисунок 7).

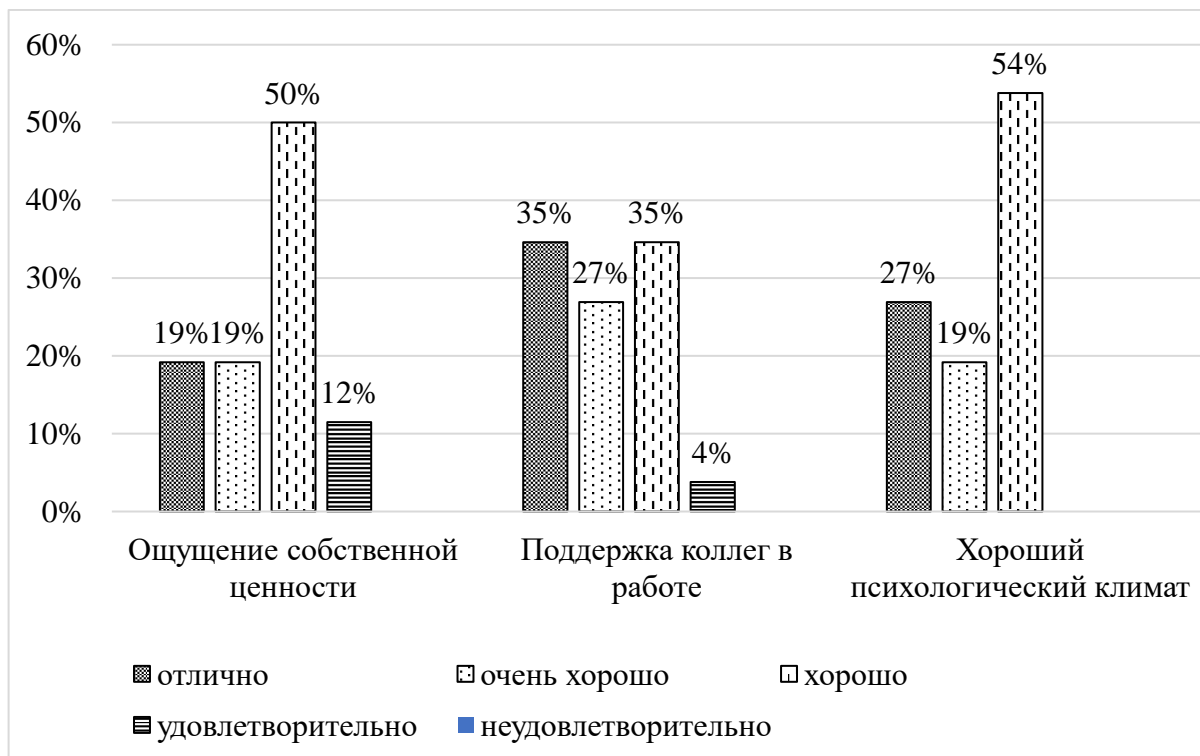


Рисунок 7 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке педагогами социально-психологических процессов в организации образования

В четвёртой части анкеты учителям были предложены категории для оценки административной работы. В процессе оценки административной работы учителя убеждены в том, что административная деятельность направлена на повышение статуса школы и её развитие с оценкой 4 балла (42,3%).

Все учителя с оценками от трёх до пяти баллов подтверждают заинтересованность администрации в повышении качества образования и предоставление учителям возможности участвовать в принятии управленческих решений.

О том, что учебный процесс управлялся своевременно и качественно предоставили ответ 10 учителей (38,5%) с оценкой 5 баллов, 10 учителей с

оценкой 4 балла (38,5%) и 6 (23%) – 3 балла (по нашим критериям это считается хорошо). Что касается вопроса создания условий для творческой деятельности педагогов, то в целом оценки высокие. Оценили как хорошо 9 учителей (34,6%) и 3 учителя (11,5%) оценили её как удовлетворительно.

Хотя значения не очень велики, данные наводят на размышления и дают основу для дальнейшей работы. Полученные результаты показаны в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты анкетирования учителей по оценке административной работы

Категории вопросов/ утверждений	Количество баллов по предложенной шкале									
	5		4		3		2		1	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1.Деятельность администрации направлена на повышение статуса школы и её развитие.	10	38,5	11	42,3	5	19,2	-	-	-	-
2.Контроль за образовательным процессом (ОП) ведётся своевременно и качественно.	10	38,5	10	38,5	6	23	-	-	-	-
3.Учителям предоставляется возможность участия в принятии управленческих решений (УР).	7	26,9	8	30,7	11	42,3	-	-	-	-
4.Созданы условия для творческой деятельности учителей.	7	26,9	7	26,9	9	34,6	3	11,5	-	-
5.Администрация озабочена повышением качества образования.	11	42,3	7	26,9	8	30,7	-	-	-	-

Отообразим полученные данные в диаграммах (рисунок 8 и рисунок 9).



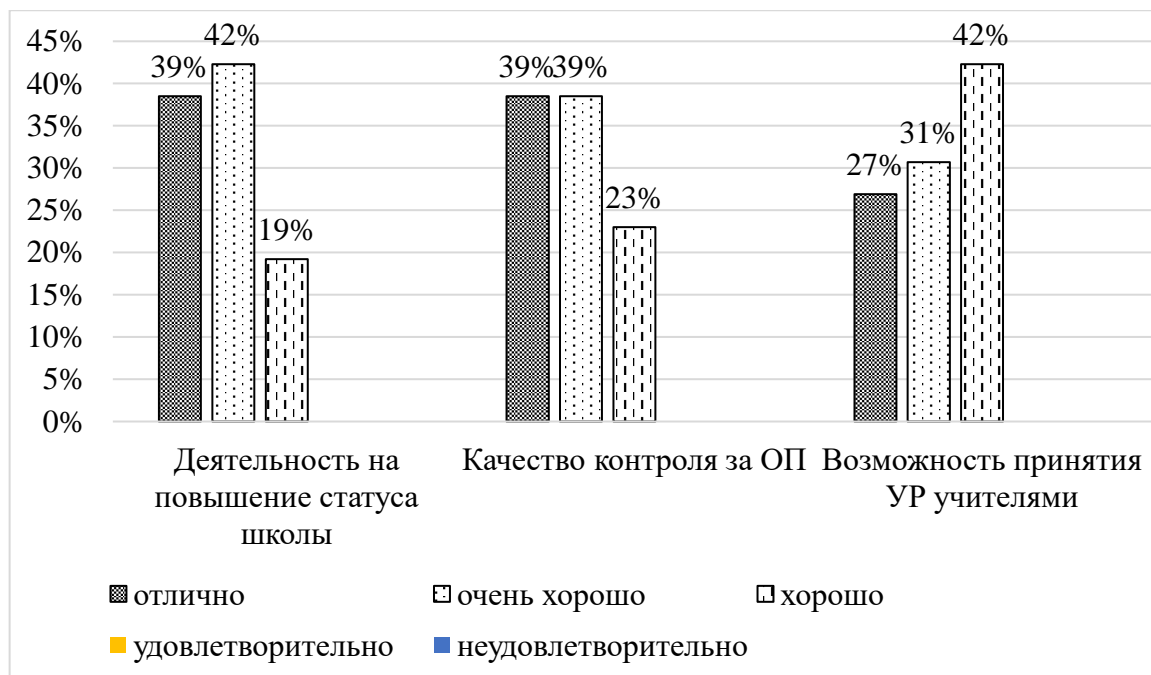


Рисунок 8 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке педагогами административной работы



Рисунок 9 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке педагогами административной работы

В пятой части анкеты учителям были предложены категории для оценки их удовлетворённости некоторыми аспектами своей работы, как показано в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты анкетирования учителей по оценке степени удовлетворённости некоторыми аспектами своей работы

Категории вопросов/ утверждений	Количество баллов по предложенной шкале									
	5		4		3		2		1	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1.Размер заработной платы.	3	11,5	8	30,7	11	42,3	3	11,5	1	3,8
2.Уровень взаимодействия с руководителем.	8	30,7	11	42,3	7	26,9	-	-	-	-
3.Удовлетворены ли Вы тем, как складывается Ваша профессиональная деятельность.	6	23	6	23	11	42,3	3	11,5	-	-

На основе табличных данных можно сделать следующие выводы. 22 учителя были удовлетворены своей зарплатой, при этом наибольшее количество учителей оценили свою зарплату «хорошо» (42,3%); 3 учителя оценили свою зарплату как удовлетворительно (11,5%) и 1 учитель (3,8%) неудовлетворительно.

Что касается пункта о взаимодействии с руководителем, то 8 человек (30,7%) оценили его как отличное, 11 (42,3%) – как очень хорошее и 7 (26,9%) – как хорошее, что указывает на хорошее качество работы.

Что касается удовлетворённости профессиональной деятельностью, 6 (23%) – оценивают отлично, 6 (23%) – очень хорошо, 11 (42,3%) – хорошо и 3 учителя (11,5%) удовлетворительны. Поэтому необходимо проработать данное направление и проявить творческий подход в этой области. Отообразим полученные данные в диаграмме (рисунок 10).

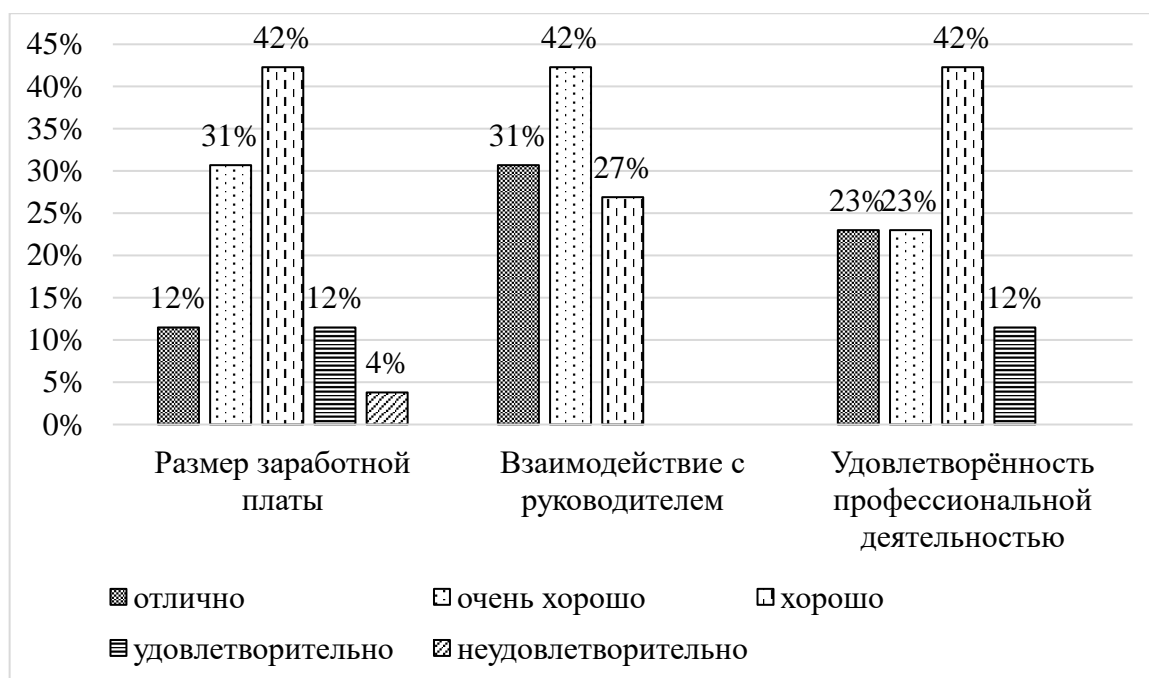


Рисунок 10 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке степени удовлетворённости педагогов некоторыми аспектами своей работы

Анализ результатов анкетирования учащихся представлен в таблице ниже. Вопросы сопровождалась небольшими инструкциями для респондентов, которые они должны были проработать.

В первом вопросе ученики должны были ответить, почему они учатся в этой школе. Результаты ответов приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты ответов учеников о причине выбора обучения в данной школе

Почему Вы обучаетесь именно в этой школе:	Кол-во	%
-здесь дают хорошее образование	22	14,5
-из-за близкого расположения к дому	101	66,4
-учатся знакомые, родственники	8	5,3
-много хорошего в учебном заведении	7	4,6
-затрудняюсь ответить	14	9,2

Результаты показали, что наиболее распространённым ответом был «потому что близко к дому» (101 респондент, 66,4%), далее следуют «потому что образование хорошее» (22 респондента, 14,5%), затруднились с ответом (14 респондентов, 9,2%), «потому что учатся знакомые, родственники» (8 респондентов, 5,3%) и потому что «много хорошего в учебном заведении» (7 респондентов, 4,6%). Было установлено, что

результаты явно неудовлетворительные, и многие аспекты школьной деятельности прямо нуждаются в пересмотре.

Затем на каждый вопрос был предложен выбор (результаты ответов приведены в таблице 9). Для каждого вопроса условия должны были быть оценены по шкале:

- устраивает полностью,
- устраивает частично,
- не устраивает,
- затрудняюсь ответить.

Таблица 9 – Результаты анкетирования учеников по оценке качества условий для обучения в данной школе

Категории вопросов/ утверждений	Устраивает полностью		Устраивает частично		Не устраивает		Затрудняюсь ответить	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1. Устраивает ли Вас качество организации образовательного процесса (ОП).	70	46,1	77	50,7	5	3,3	-	-
2. Устраивает ли Вас качество материально-технического обеспечения (МТО) образовательного процесса (ОП).	65	42,8	70	46,1	5	3,3	12	7,9
3. Устраивает ли Вас качество информационно-библиотечного сопровождения (ИБС) образовательного процесса (ОП).	84	55,3	45	29,6	4	2,6	19	12,5
4. Устраивает ли Вас качество организации воспитательной работы (ВР: досуг, культурно-массовые и спортивно-оздоровительные мероприятия).	81	53,3	38	25	14	9,2	19	12,5

Результаты анкетирования учащихся показали, что 70 (46,1%) были удовлетворены и 77 (50,7%) были частично удовлетворены качеством организации учебного процесса, что можно считать в целом положительным ответом. Также выяснилось, что пять респондентов (3,3%)

не удовлетворены. Мы считаем, что в этом пункте нужно было дать возможность добавить ответ на любые негативные показатели. 65 респондентов (42,8%) были полностью удовлетворены качеством материально-технического обеспечения, 70 (46,1%) – частично удовлетворены, 5 (3,3%) - не удовлетворены и 12 (7,9%) не смогли высказать своё мнение. Можно предположить, что большинство респондентов были удовлетворены качеством учебных материалов и технической поддержкой, но необходимо спросить респондентов, что ещё они хотели бы видеть в своей школе. Качество информационно-библиотечного сопровождения устраивает 84 (55,3%) и частично устраивает 45 респондентов (29,6%); не устраивает четырёх респондентов (2,6%) и не смогли определиться с выбором 19 (12,5%). Качество воспитательной работы устраивает 81 (53,3%) и частично устраивает 38 (25%); не устраивает 14 (9,2%) и также не смогли определиться со своим мнением 19 респондентов (12,5%). В целом можно считать, что воспитательная работа проходит на качественном уровне, но всё же следует обратить внимание на индивидуальные потребности детей. Отообразим полученные данные в диаграммах (рисунок 11 и рисунок 12).

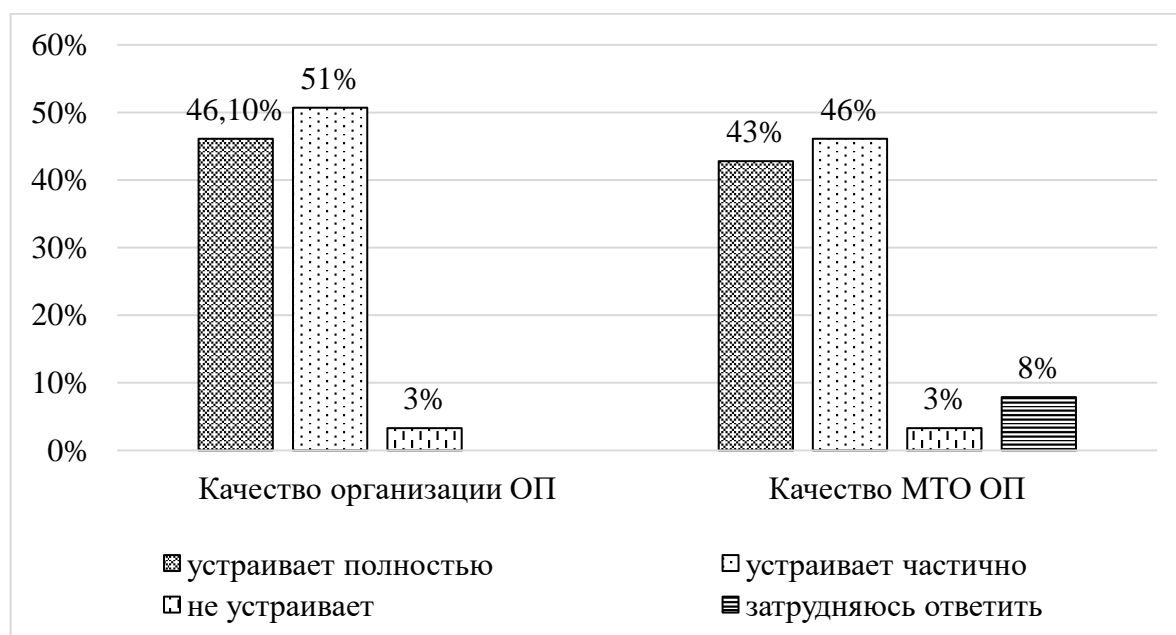


Рисунок 11 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке учащимися качества условий для обучения в данной школе

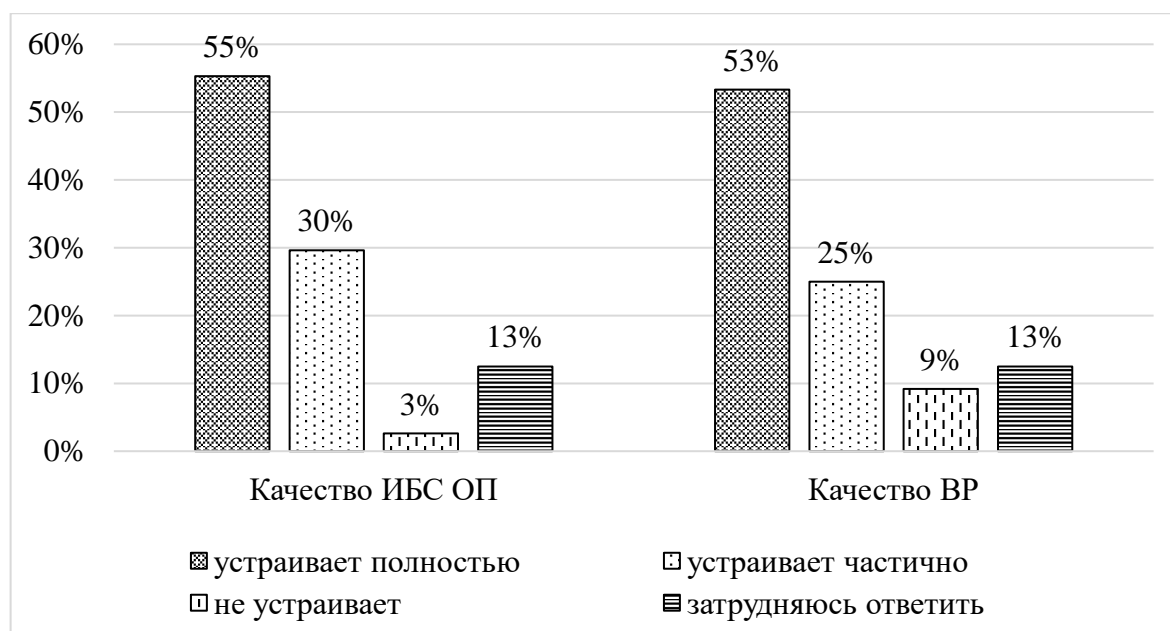


Рисунок 12 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке учащимися качества условий для обучения в данной школе

В последнем вопросе респондентов спрашивали, порекомендуют ли они свою школу другу, знакомому или родственнику. Результаты ответов распределились следующим образом и представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Результаты ответов учеников о рекомендации школы

Готовы ли Вы рекомендовать школу, в которой обучаетесь, Вашим друзьям, знакомым и родственникам:	Кол-во	%
-да	77	50,7
-нет	33	21,7
-затрудняюсь ответить	42	27,6

Результаты показали, что только 77 (50,7%) из всех респондентов готовы рекомендовать школу, в которой они учатся, другим; 33 (21,7%) не захотели рекомендовать свою школу, а 42 (27,6%) не смогли принять решение.

Анализ результатов анкетирования родителей учащихся представлен в виде таблицы ниже. Вопросы также сопровождались небольшими инструкциями для этой группы респондентов. Кроме того, на каждый вопрос был предоставлен выбор.

Для каждого вопроса необходимо было оценить условия по шкале:

- полностью согласен;
- согласен;
- не согласен;
- категорически не согласен.

Результаты ответов приведены в таблице 11.

Таблица 11 – Результаты анкетирования родителей по оценке условий, созданных в школе

Категории вопросов/ утверждений	Полностью согласен		Согласен		Не согласен		Категорически не согласен	
	К-во	%	К-во	%	К-во	%	К-во	%
1.Мой ребёнок чувствует себя в этой школе комфортно.	62	34,8	98	55	18	10,1	-	-
2.Школа удовлетворяет индивидуальные образовательные потребности (ИОП) моего ребёнка.	44	24,7	104	58,4	29	16,3	-	-
3.Школа предоставляет мне всю необходимую информацию.	42	23,6	120	67,4	16	9	-	-
4.Школа предоставляет образовательные услуги на качественном уровне.	74	41,6	84	47,2	15	8,4	5	2,8
5.Воспитательные (досуговые, спортивные и другие) мероприятия проводятся на качественном уровне.	41	23	108	60,7	18	10,1	11	6,2

На основании приведённых данных напрашиваются ряд выводов. 62 (34,8%) родителя и 98 (55%) считают, что их детям комфортно в школе. Однако 18 человек (10,1%) не согласились с этим. Это означает, что необходимо провести дополнительные исследования и принять решения в этом направлении. 44 родителя (24,7%) и 104 (58,4%) согласились с тем, что школа удовлетворяет образовательные потребности их детей, а 29 родителей (16,3%) не согласились. Это также требует нашего особого внимания. 34 (19,1%) и 127 (71,3%) родителей высказались положительно

по вопросу оказания поддержки родителям в процессе обучения детей, а 17 (9,5%) не согласны.

В процессе опроса 42 родителя (23,6%) и 120 (67,4%) подтвердили, что школа предоставляет всю необходимую информацию, но 16 родителей (9%) высказали свое несогласие с этим. 74 (41,6%) и 84 (47,2%) родителей высказались, что школа предоставляет качественные образовательные услуги, а 15 (8,4%) и 5 (2,8%) родителей заявили о своём несогласии и категорическом несогласии соответственно.

Мы считаем, что эти небольшие показатели должны быть учтены для дальнейшего анализа и работы. 41 родитель (23%) и 108 (60,7%) соответственно согласились, а 18 родителей (10,1%) не согласны и 11 (6,2%) категорически не согласны с тем, что досуговые и спортивные мероприятия проводятся на качественном уровне. Поэтому для повышения результативности оценки необходимо расширить спектр мероприятий с участием родителей. Отообразим полученные данные в диаграммах (рисунок 13 и рисунок 14).

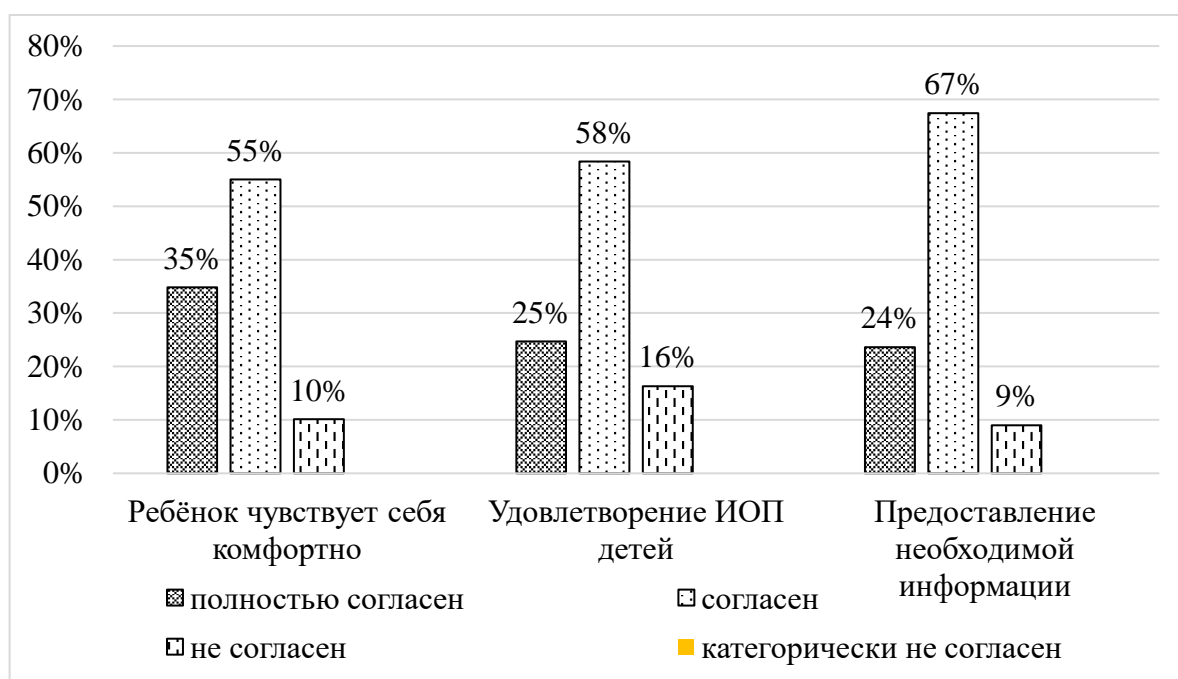


Рисунок 13 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке родителями качества условий для обучения детей в данной школе



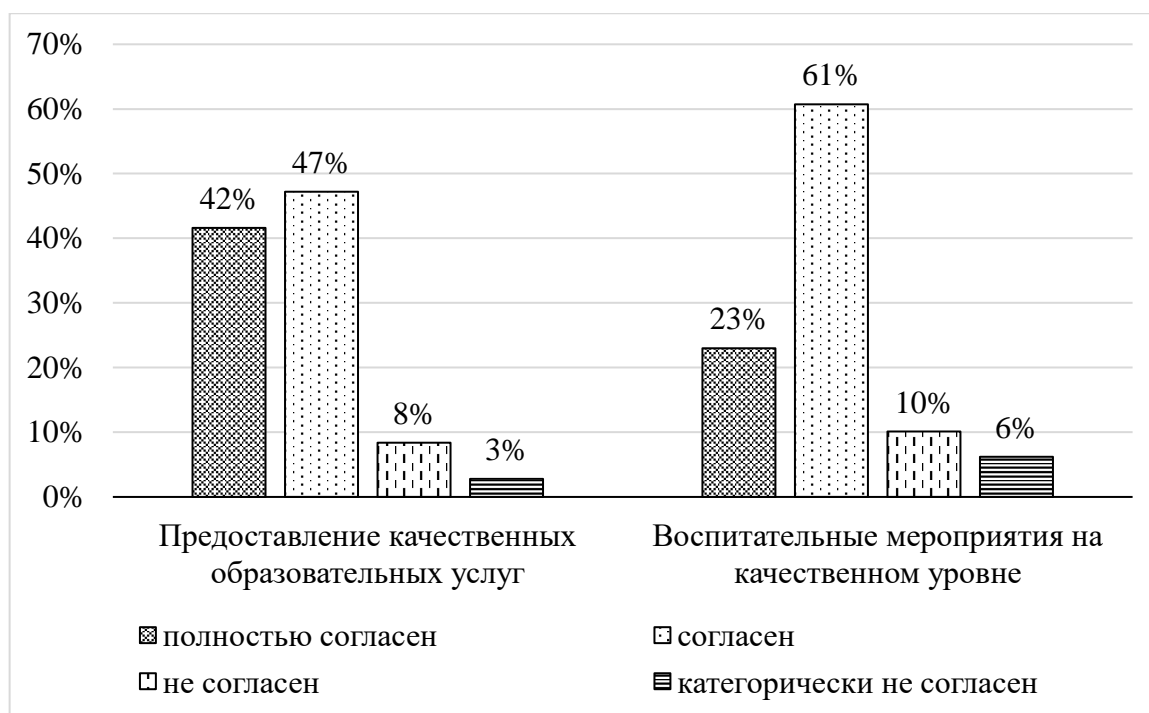


Рисунок 14 – Сравнительная диаграмма результатов по оценке родителями качества условий для обучения детей в данной школе

В последнем вопросе анкеты родителей спросили, готовы ли они порекомендовать школу своего ребёнка, другу, знакомому или родственнику. Результаты ответов распределились следующим образом, как показано в таблице 12.

Таблица 12 - Результаты ответов родителей о рекомендации школы

Готовы ли Вы рекомендовать школу, в которой обучается Ваш ребенок, друзьям, знакомым и родственникам	Кол-во	%
-да	116	65,2
-нет	24	13,5
-затрудняюсь ответить	38	21,3

Данные таблицы показывают, что 116 (65,2%) опрошенных родителей готовы рекомендовать школу для своего окружения, 24 (13,5%) не готовы и 38 (21,3%) не могут определиться с выбором.

Поэтому можно предположить, что большинство родителей в целом удовлетворены деятельностью учреждения и дают положительные отзывы об этой деятельности.

## Выводы по главе 2

Основной целью предпроектного исследования ВСОКО был анализ существующих моделей ВСОКО с целью выявления условий для качественного образования. В ходе исследования были проанализированы выборочно модели ВСОКО восьми разных школ г. Челябинска путём обращения к Положениям о ВСОКО и другими документам, опубликованным в открытом доступе на сайтах учебных заведений.

Из результатов анализа можно сделать несколько выводов, заслуживающих внимания для данного исследования. Особо следует отметить, что разработано и опубликовано на сайтах всех школ Положение ВСОКО. Структура Положения подразделяется на общие положения, цели, задачи, принципы, функции, структуры, объекты и субъекты ВСОКО, функционал, инструментарий, независимая оценка качества образования, финансовая поддержка и заключительные положения. В нём представлены правовые основы в виде локальных нормативных актов, организационная структура ВСОКО, процедуры, формы и результаты ВСОКО, включая отчёты о самооценке.

Таким образом, модели ВСОКО основаны на поставленных целях. Поскольку каждое учреждение отличается от другого, ВСОКО не регулируется на общем уровне и остаётся независимой единицей. На основе выявленного профиля риска учреждения определяют показатели, которые имеют особое значение.

На основе отбора, интерпретации и анализа результатов, полученных в ходе ВСОКО, можно определить пробелы в деятельности образовательной организации и выявить недостаточно используемые ресурсы. Затем принимаются управленческие решения для устранения выявленных недостатков с целью повышения качества образования (например, путём направления учителей на повышение квалификации, изменения рабочих планов, материально-технической базы). Цикл принятия управленческих

решений выявляет недостатки в использовании конкретных инструментов и подкрепляет их конкретными мерами, сформулированными на основе этих недостатков. Эффективное управление требует соблюдения всех этапов управленческого цикла.

Наиболее эффективным способом определения условий для качественного образования является SWOT-анализ, который выявляет сильные и слабые стороны учебного заведения, а также возможности и угрозы для его развития. Анализ показал, что КГУ «НСШ № 31» готово опираться на свои сильные стороны и работать над качеством и имеет все необходимые условия для достижения высоких результатов в организации.

Базой для работы выступало КГУ «НСШ № 31». В нашем исследовании приняли участие 26 учителей, 152 ученика и 178 родителей. В ходе внутреннего аудита, который проводился в форме анкетирования, анализ полученных данных позволил предположить, что большинство субъектов образовательного процесса были в целом удовлетворены деятельностью учреждения и дали ей положительную оценку.

Внутренние аудиты одинаково эффективны, когда в процесс оценки ситуации вовлечены все заинтересованные стороны – учителя, ученики и их родители. В качестве опроса внутренние аудиты предоставляют огромный огромный количество информации для принятия управленческих решений и позволяют консолидировать усилия администрации, структурных подразделений, школьных советов в решении проблем управления качеством образования. Своевременное улучшение ВСОКО позволит повысить эффективность управления качеством образования в учебном заведении.

### **ГЛАВА 3. ПРОЕКТ ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ КАК ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

3.1 Описание модели внутренней системы оценки качества образования как основы принятия управленческих решений в образовательной организации

Разработка внутренней системы оценки качества образования важный вопрос. Модель ВСОКО – это совокупность организационных структур, норм и правил, процедур диагностики и оценки, которые гарантируют оценку качества образования в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов.

Основная стратегическая цель модели: удовлетворение потребности субъектов образовательной деятельности и потребителей образовательных услуг в получении объективной информации о результатах образовательной деятельности, состоянии и развитии образовательных процессов в организации.

ВСОКО основана на интеграции кадровых, методических, информационных, организационных, управленческих и материальных ресурсов образовательного учреждения для достижения следующих задач:

- 1) получение и распространение достоверной и объективной информации о качестве образования в учебном заведении и представление её участникам образовательного процесса и широкой общественности;
- 2) принятие обоснованных и своевременных управленческих решений, которые повлияют на повышение качества образования;
- 3) создание эффективной системы профессиональной мотивации педагогов в связи с реализацией государственных образовательных стандартов;

4) изменение системы ключевых материальных стимулов для педагогов;

5) развитие системы морального поощрения.

Основная цель ВСОКО – установить, соответствует ли качество образования требованиям государственных образовательных стандартов и потребностям заказчиков/потребителей образовательных услуг.

Ключевым принципом функционирования и развития ВСОКО является принцип открытости. Основными принципами также являются объективность, доступность информации, инструментальность и технологичность используемых показателей.

Систематическая оценка качества образования в форме ВСОКО должна стимулировать внутреннее развитие образовательной организации и работать вместе с программой развития.

Качество образования должно контролироваться посредством наблюдения, анализа, интервьюирования, изучения материалов деятельности, тестов, отчётов и проверки знаний и навыков обучающихся.

Таким образом, внедрение ВСОКО осуществляется на основе существующих процедур управления качеством и профессиональной оценки образования:

1) мониторинг образовательных результатов учащихся (учебных и внеучебных);

2) системы внутришкольного контроля;

3) результаты самооценки;

4) самоаудит;

5) результаты статистических и социологических исследований;

6) иные психолого-педагогические, медицинские и социологические исследования, проводимые по инициативе субъектов образовательного процесса.

ВСОКО включает уровень учебного заведения, уровень участников образовательного процесса (учителей, учащихся и родителей).

ВСОКО охватывает (в качестве объектов) индивидуальные образовательные результаты учащихся, образовательные программы и деятельность учителей и администраторов.

Субъектами ВСОКО являются директор, педагогический совет, методический совет, предметные методические объединения, фокус-группы, попечительский совет и совет школы.

Необходимым условием для ВСОКО является создание организационной структуры, которая гарантирует внедрение ВСОКО на соответствующем уровне образовательного процесса. Функции основного персонала и подразделений, составляющих организационную структуру системы качества школы, подчинены общей цели – гарантировать качество образования. Управление ВСОКО школы должно основываться на чётком определении функций всех должностных лиц и сотрудников, и их взаимосвязей при выполнении своих функций, включая ответственность и полномочия.

Субъекты 1-го уровня - обеспечивают руководство ВСОКО и функционирование ВСОКО в школе.

Субъекты 2-го уровня - разработка условий для проведения процедур внутренней и внешней оценки учебного заведения, подготовка локальных документов в соответствии с ориентациями ВСОКО и проведение самооценки.

Субъекты 3-го уровня - разработка диагностических материалов, инструментария, внедрение ВСОКО на уровне учителя и ученика, мониторинг и исследование качества образования.

Субъекты 4-го уровня - проводят самооценку удовлетворённости качеством образования.

Все вышеперечисленные уровни можно отобразить в виде схемы (рисунок 15).

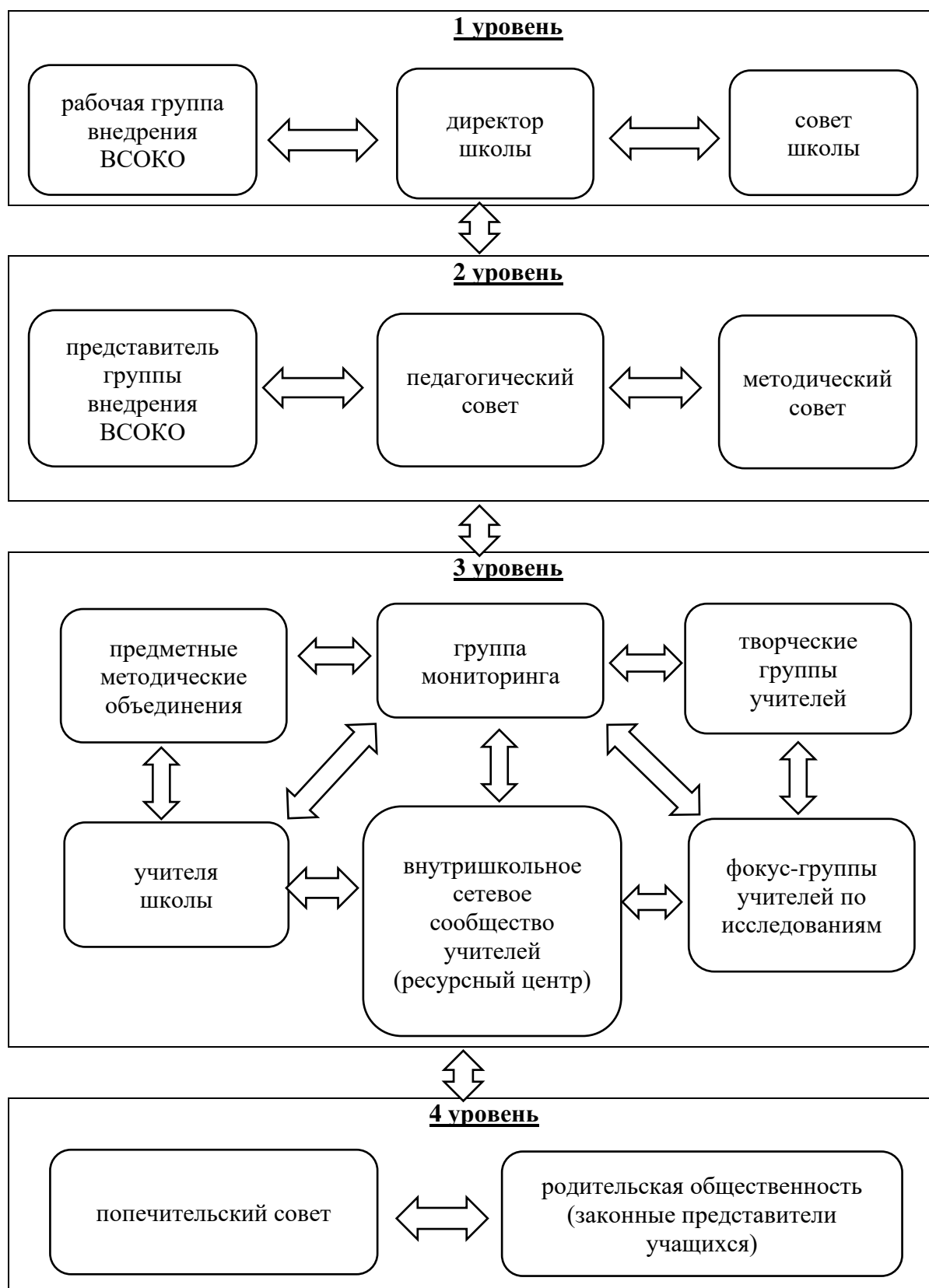


Рисунок 15 – Уровни ВСОКО

В рамках взаимодействия между субъектами на 3-ем уровне взаимодействие между учителями лучше всего работает через внутришкольное сетевое сообщество, которое в настоящее время

функционирует в школе и очень хорошо работает с использованием модулей ресурсного и информационного центра, модель которого представлена ниже (рисунок 16).

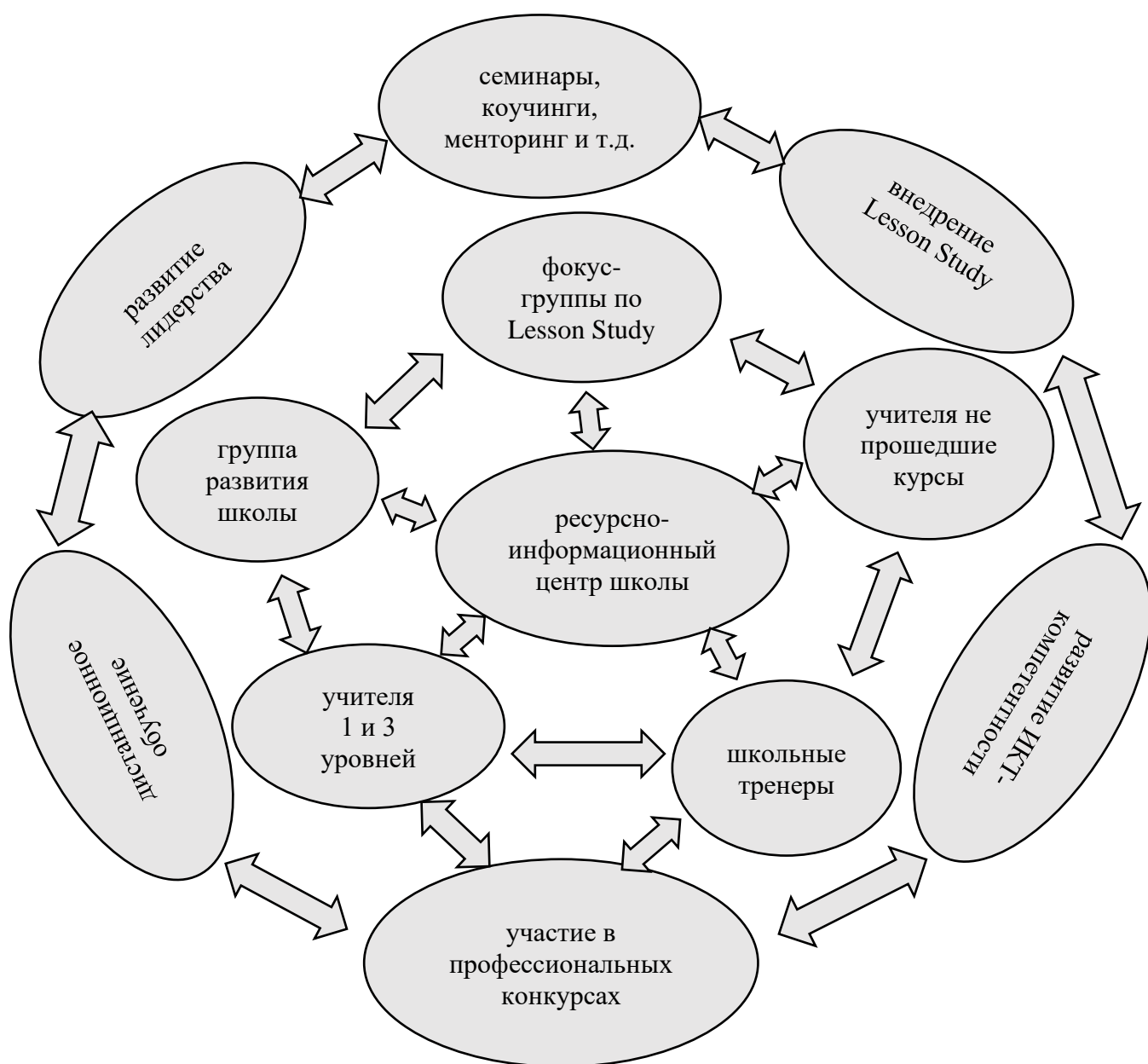


Рисунок 16 – Модель действующего внутришкольного сетевого сообщества КГУ «НСШ № 31»

Управление ВСОКО в школе должна быть основана на чётком определении ролей всех должностных лиц и сотрудников, их взаимоотношений, ответственности и полномочий при выполнении своих



функций. Функциональная характеристика субъектов ВСОКО представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Функциональная характеристика субъектов ВСОКО

<b>Рабочая группа внедрения ВСОКО</b>	<b>Директор школы</b>	<b>Совет школы</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<p>-проводит мониторинговые исследования;</p> <p>-формирует информационные и аналитические материалы по результатам оценки качества образования;</p> <p>-анализирует результаты исследований и вырабатывает рекомендации по устранению выявленных недостатков;</p> <p>-участвует в разработке критериев оценки результативности профессиональной деятельности педагогов.</p>	<p>-формирует концептуальные подходы к оценке качества образования;</p> <p>-разрабатывает готовые предложения по совершенствованию ВСОКО;</p> <p>-координирует работу различных структур, деятельность которых связана с оценкой качества образования;</p> <p>-обеспечивает предоставление информации о качестве образования в вышестоящие организации и для общественности.</p>	<p>-участвует в разработке модели ВСОКО на уровне организации образования;</p> <p>-участвует в обсуждении и принятии решений по вопросам оценки качества образования;</p> <p>-участвует в разработке методики оценки качества образования и системы показателей, которые характеризуют состояние и динамику развития образовательного учреждения.</p>
<b>Методический совет</b>	<b>Педагогический совет</b>	<b>Представитель группы внедрения ВСОКО</b>
<p>-участвует в разработке и реализации ВСОКО;</p> <p>-анализирует результаты мониторинга и намечает пути устранения выявленных недостатков;</p> <p>-определяет и анализирует уровень учебных достижений учащихся по предметам;</p> <p>-инициирует и организует проведение конкурсов профессионального мастерства, методических пособий и разработок и т.д.;</p> <p>-организует работу по повышению квалификации и обобщению передового опыта сотрудников.</p>	<p>-утверждает основные направления развития школы, повышения качества образования;</p> <p>-содействует реализации принципа участия общественности в управлении организацией;</p> <p>-принимает участие в обсуждении системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования;</p> <p>-заслушивает отчёты, анализирует деятельность структурных подразделений и педагогических работников, принимает коллегиальные решения.</p>	<p>-координирует работу группы внедрения ВСОКО;</p> <p>-определяет планирование ВСОКО;</p> <p>-информирует совет школы и педагогический совет о результатах мониторинга и/или аудита;</p> <p>-подготавливает предложения администрации школы по выработке управленческих решений по результатам оценки качества образования;</p> <p>-принимает участие в оценке условий организации учебного процесса.</p>

Продолжение таблицы 13

1	2	3
<p><b>Предметные методические объединения учителей</b></p>	<p><b>Творческие группы учителей</b></p>	<p><b>Попечительский совет (родительская общественность)</b></p>
<p>-обеспечивают поддержку ВСОКО; -обеспечивают методическое сопровождение учебных предметов; -изучают, обобщают и распространяют передовой опыт развития ВСОКО.</p>	<p>-обеспечивают мониторинг основных и вспомогательных процессов; -определяют показатели и критерии качества образовательного процесса; -проводят внутренние аудиты.</p>	<p>-принимают участие в проведении социологических и статистических исследований по вопросам системы качества образования в школе; -принимают участие в обеспечении информационной поддержки ВСОКО; -принимают участие в обсуждении результатов оценки качества образования.</p>

Функции, выполняемые главными ответственными за качество и подразделениями, составляющими организационную структуру школьной системы качества, должны быть подчинены одной общей цели: обеспечению гарантии качества образования.

При формировании модели ВСОКО основываемся на действующих нормативных документах в области образования.

Принимаем во внимание, что ВСОКО – это совокупность организационных структур, правил, диагностических и оценочных процедур, которые обеспечивают единую концептуальную и методологическую основу для оценки образовательных достижений учащихся и оценки эффективности образовательной организации. Школьные администраторы отвечают за разработку, внедрение и функционирование этой модели.

Согласно Методическим рекомендациям, оценка результатов образования включает в себя четыре уровня:

1) качество управления образовательной организацией – диагностируется структурой управления (оценка состояния структуры

управления образовательной организацией; оценка контроля документов и соответствия их наличия и установленных требований местного законодательства; мониторинг деятельности педагогического совета, попечительского совета; диагностика административной деятельности)

2) качество процесса оценивается с помощью следующих показателей: успеваемость и результаты по предметам (сравнительный анализ ВСОКО, ГИА и т. д.); оценка социализации, здоровья учащихся, личных достижений (олимпиады, спортивные соревнования); выявление групп риска и управление работой с этими группами; оценка эффективности социального партнёрства;

3) качество результатов – оценка реализации образовательных услуг: оценка программ; адаптация программ к потребностям учащихся образовательного учреждения, индивидуальная работа с учащимися; эффективность реализации учебной программы на уровне школы, качество преподавания; организация внеклассных мероприятий и изучение доступности дополнительных образовательных программ; оценка эффективности сотрудничества с родителями и их удовлетворённости;

4) качество условий – оценка окружающей среды, в которой проходит образовательная деятельность (оборудование, соблюдение норм и требований, организация питания, соответствие учителей квалификации, микроклимат в коллективе).

Модель ВСОКО основана на представленных целевых ориентирах. Поскольку они варьируются от учреждения к учреждению (так как учреждения разные и у них разные отличительные особенности) ВСОКО не регулируется на федеральном уровне и остаётся индивидуальной для каждой отдельной организации. Исходя из этого, наша модель ВСОКО, в самом упрощённом варианте, выглядит следующим образом (рисунок 17).

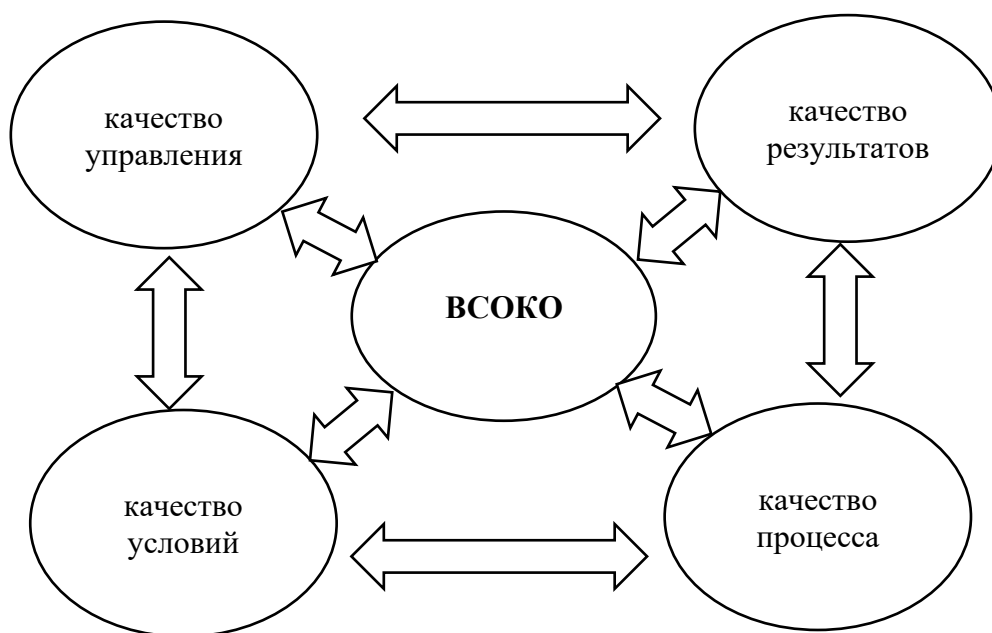


Рисунок 17 – Основные уровни модели ВСОКО КГУ «НСШ № 31»

В рамках основных уровней модели ВСОКО необходимо отметить показатели, на которые будем ориентироваться в процессе достижения основной цели, и конкретизировать инструментарий, который будет использован в работе, представленные в таблице 14.

Таблица 14 - Показатели и инструментарий для достижения цели ВСОКО

Уровни ВСОКО	Показатели	Инструментарий
1	2	3
Качество управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>-наличие системы показателей результатов;</li> <li>-наличие и соответствие локальных актов установленным требованиям;</li> <li>-внутренний аудит деятельности администрации;</li> <li>-грамотное использование кадровых ресурсов</li> <li>- создание условий для развития лидерства; делегирование полномочий;</li> <li>-предупреждение и разрешение конфликтов;</li> <li>-уровень компетентности сотрудников структурных подразделений;</li> <li>-наличие ресурсов для выполнения поставленных задач;</li> <li>-степень управляемости организацией:</li> <li>-результаты деятельности организации;</li> <li>-имидж организации;</li> <li>-уровень инновационности (применение новых технологий);</li> <li>-уровень организационной культуры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-наблюдение;</li> <li>-изучение документации;</li> <li>-анкетирование в рамках аудита;</li> <li>-интервью;</li> <li>-анализ обратной связи субъектов образовательной организации.</li> </ul>

Продолжение таблицы 14

1	2	3
<p>Качество процесса</p>	<p>-соответствие основных образовательных программ требованиям государственных образовательных стандартов;                      -соответствие дополнительных образовательных программ запросам потребителей образовательных услуг;                      -выполнение учебных планов в соответствии с государственным образовательным стандартом;                      -качество воспитательной и индивидуальной работы с обучающимися.</p>	<p>-изучение документации;                      -анкетирование;                      -социологический опрос;                      -экспертиза.</p>
<p>Качество результатов</p>	<p>-соответствие уровня освоения требованиям государственного образовательного стандарта;                      -личностные достижения обучающихся;                      -результаты государственной итоговой аттестации;                      -результативное участие в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях и других мероприятиях;                      -состояние здоровья обучающихся в динамике;                      -удовлетворённость всех субъектов образовательного процесса качеством образовательных результатов;                      -трудоустройство выпускников;                      -динамика карьерного роста выпускников.</p>	<p>-наблюдение;                      -посещение учебных занятий;                      -посещение внеучебных мероприятий;                      -изучение документации;                      -анкетирование;                      -собеседование.</p>
<p>Качество условий</p>	<p>-материально-техническое обеспечение организации образования: наличие учебных и вспомогательных помещений, оборудования с современными техническими средствами обучения, бесперебойный доступ к сети Интернет, наличие цифровых образовательных ресурсов, достаточный библиотечный фонд;                      -кадровое обеспечение: уровень квалификации сотрудников, качество повышения квалификации, профессиональная компетентность педагогов, результативность деятельности педагогов;                      -наличие информационно-развивающей среды;                      -качественное медицинское сопровождение и обеспечение питанием;                      -условия обучения лиц с особыми образовательными потребностями;                      -взаимодействие с социальными партнёрами;                      -уровень комфортности учебно-развивающей среды.</p>	<p>-наблюдение;                      -анкетирование;                      -экспертиза;                      -социологический опрос.</p>

В процедуре оценки должны использоваться следующие методы исследования:

1) теоретические: анализ опыта образовательной организации; изучение нормативных документов; анализ литературы по вопросу исследования;

2) эмпирические: наблюдения за учащимися во время учебных и внеучебных занятий; анкеты (удовлетворённость учителей, учащихся и родителей (законных представителей) образовательным процессом); личностное развитие учащихся; мониторинг качества образования учащихся; изучение результатов диагностических и административных срезов, рабочей документации.

Информационная база ВСОКО заключается во всестороннем мониторинге и аудите статуса и состояния образовательного процесса в организации образования.

Цель мониторинга и аудита – оценить состояние и тенденции образовательного процесса (самооценка), выявить отклонения в качестве подготовки учеников и проанализировать причины отклонений. На основе полученной информации вырабатываются рекомендации для принятия управленческих решений и реализуются корректирующие меры на всех уровнях управления.

Мониторинг и аудит состояния и качества обучения организуется приказом директора школы и осуществляется администрацией школы, группой внедрения ВСОКО совместно с другими отделами и службами, методическим советом школы. Основные методы мониторинга включают анкетирование, тесты, контент-анализ документов, самооценку и случайную выборку (выборочный опрос).

Данные о работе школы по обеспечению качества образования, полученные в результате мониторинга и информационных отчётов подразделений, обобщаются и рассматриваются методическим советом школы до представления школьному совету отчёта о самооценке.

Отчёт о деятельности школы по обеспечению качества должен быть рассмотрен советом школы, опубликован на официальном сайте школы и доступен для всех сотрудников, учащихся и родителей.

Затем этот вопрос должен быть вынесен на рассмотрение педагогического совета для анализа и принятия решения по улучшению качества образования в школе. На основании обобщённой и проанализированной информации и решения педагогического совета директор школы должен принимать решения по управлению результатами обучения и совершенствованию организации учебного процесса в школе. Результаты ВСОКО являются основой для самоотчёта.

ВСОКО включает в себя процедуры, специфичные для каждой конкретной школы. Данные, полученные в результате процедур внутренней оценки, должны использоваться организацией для принятия оперативных решений и формировать основу для управления качеством.

Одним из важнейших направлений ВСОКО является вовлечение родителей (законных представителей) учащихся и попечительский совет в процедуры оценки качества образования. Попечительский совет школы и родители (законные представители) учащихся участвуют в оценке качества образования с точки зрения их удовлетворённости или неудовлетворённости полученным учащимися образованием.

Данные, полученные в результате внутренних оценок, планируется использовать для поддержки принятия оперативных решений и контроля качества. Формы принятия решений после мониторинга: приказы, дорожные карты, планы действий по повышению качества образования, корректирующие мероприятия.

Методы и приёмы управления персоналом, реализуемые в результате руководства:

- административные (приказы),
- коллегиальные (решения коллегиальных органов управления),
- стимулирующие (поощрение, премии и т.д.),

– психолого-педагогические (инструкции, рекомендации).

Ресурсная составляющая ВСОКО должна включать нормативно-правовую, материально-техническую, финансовую, информационную и методическую поддержку. Нормативно-правовое обеспечение ВСОКО должно представлять собой комплекс нормативных документов, определяющих нормы и правила функционирования ВСОКО и обеспечивающих взаимосвязь между всеми её элементами.

Для создания технических условий, необходимых для проведения процедур ВСОКО, необходимы современные функционирующие материалы и техническая поддержка ВСОКО. Школа должна иметь современное офисное оборудование, локальную сеть и автоматизированные программы, позволяющие вводить информацию в базу данных и анализировать её с течением времени.

Средства на ВСОКО должны поступать из бюджета, но могут также поступать от других видов деятельности, приносящих доход.

Информационно-методическая поддержка ВСОКО направлена на информирование потребителей образовательных услуг и широкой общественности о ходе и результатах процесса оценивания и качестве образования в школе.

Следует отметить, что при использовании модели ВСОКО необходимо учитывать возможные риски и рассчитывать методы их преодоления. Варианты возможных рисков и способов их преодоления представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Возможные риски и способы их преодоления при реализации модели ВСОКО

<b>Возможные риски</b>	<b>Способы преодоления возможных рисков</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Отсутствие разграничения полномочий в вопросах управления системой качества.	Чёткое разграничение полномочий, функциональных обязанностей, отражённых в локальных документах организации.



*Продолжение таблицы 15*

1	2
Недостаточная теоретическая подготовка руководителей и педагогических работников по внедрению ВСОКО.	Повышение квалификации по вопросам внедрения ВСОКО.
Низкий уровень владения методами диагностических исследований педагогов. Недостаточный уровень владения навыками интерпретации результатов исследований.	Повышение квалификации по вопросам исследований, самообразование, семинары.
Низкий уровень мотивации у сотрудников по вопросу внедрения ВСОКО.	Проведение совещаний с сотрудниками и определение вопроса внедрения ВСОКО. Представление положительных практик организаций образования.
Непонимание родительской общественности, социальных партнёров, общественных организаций о важности мониторинга и аудита в рамках контроля качества образования.	Системная работа со всеми участниками образовательных отношений по вопросам оценки качества образования в свете требований государственного образовательного стандарта. Проведение мероприятий с привлечением представителей общественности.

ВСОКО как целостная система будет внедрена в школе с сентября 2023 года. Разработанная модель ВСОКО нацелена на следующие положительные эффекты:

1) отслеживание динамики всех программ, реализуемых в КГУ «НСШ № 31», структурных подразделений, процессов и направлений, позволяющих своевременно и объективно диагностировать качество образования на всех уровнях и своевременно исправлять недостатки образовательной деятельности;

2) допуск к участию в процессе равноправных участников образовательного процесса – обучающихся, родителей (законных представителей);

3) сопричастность к образовательным исследованиям, совершенствованию образовательной деятельности и мотивации преподавательского состава к инновациям.

Исходя из приведённого выше описания модели, ВСОКО можно выразить следующим образом (рисунок 18).

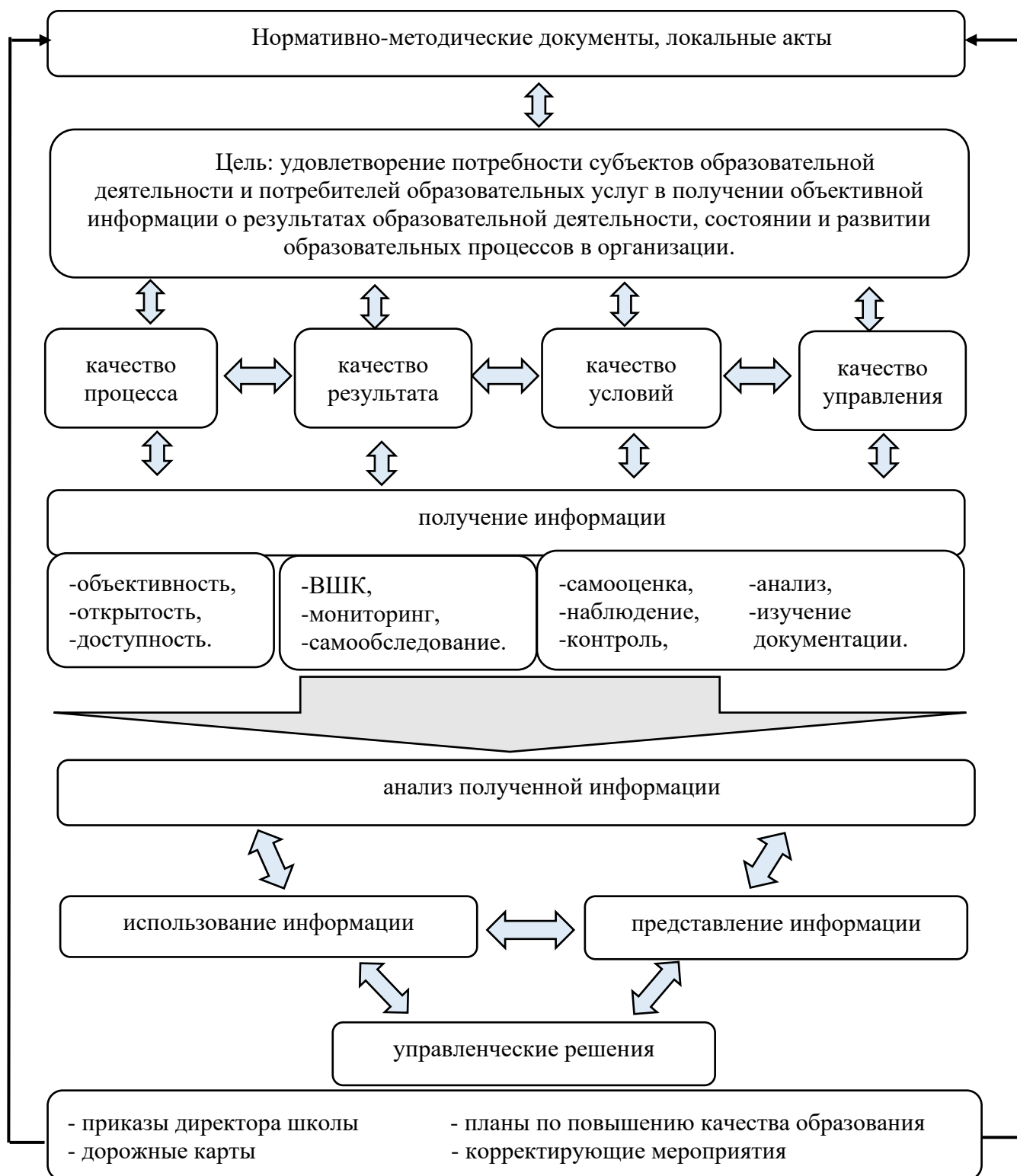


Рисунок 18 – Модель внутренней системы оценки качества образования КГУ «НСШ № 31»

### 3.2 Дорожная карта внедрения модели внутренней системы оценки качества образования

Дорожная карта разработана на 2023–2024 учебный год.

Цель: создание условий для повышения качества образования в образовательной организации.

Задачи:

- 1) организация необходимого информационного обеспечения, педагогического анализа качества обучения учащихся;
- 2) улучшение условий для современного обучения и развития учащихся с учётом индивидуальных особенностей;
- 3) профессиональное развитие учителей;
- 4) использование педагогических технологий для организации учебного процесса и мотивации неуспевающих учеников через сотрудничество с родителями;
- 5) систематический мониторинг качества образования с целью принятия управленческих решений для дальнейшего развития образовательной организации.

Ожидаемые результаты:

- 1) повышение качества школьного образования в 2023–2024 учебном году;
- 2) развитие познавательной мотивации учеников (участие в олимпиадах, проектах конкурсах);
- 3) повышение качества системы образования, оптимизация учебного процесса;
- 4) партнёрство с родителями по вопросам качества образования;
- 5) реализация управленческих решений на основе результатов анализа мониторинга качества образования.

Дорожная карта состоит из следующих пяти разделов.

1. Информационное обеспечение. Нормативно правовые и локальные акты.
2. Мероприятия, направленные на повышение качества образования.

3. Работа с учителями школы по повышению качества образования в условиях формирования национальной системы учительского роста.

4. Работа с родителями по повышению качества образования обучающихся.

5. Система мониторинга эффективности деятельности руководителя образовательной организации.

Таблица 16 – Дорожная карта внедрения модели внутренней системы оценки качества образования

№ п/п	Наименование мероприятия	Срок реализации	Ответственные исполнители	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5
1. Информационное обеспечение. Нормативно-правовые и локальные акты.				
1.1	Решение о создании внутренней системы оценки качества образования (далее ВСОКО).	до 01.09.2023 г.	Директор	Приказ директора организации образования (далее - ОО), обеспечение координации работы по созданию ВСОКО.
1.2	Ознакомление руководителей методических объединений, с требованиями законодательства в области качества образования.	до 05.09.2023 г.	Заместитель директора УВР (далее - ЗД УВР), заместитель директора по ВР (далее - ЗД ВР)	Вовлечение руководителей методических объединений в работу по созданию ВСОКО. Протокол.
1.3	Утверждение Положения о ВСОКО.	до 05.09.2023 г.	Директор	Утверждённое положение.
1.4	Создание рабочей группы по внедрению и развитию ВСОКО в организации образования.	до 15.09.2023 г.	ЗД УВР, ЗД ВР	Приказ директора. Рабочая группа внедрения ВСОКО.
1.5	Ознакомление педагогического коллектива, сотрудников с необходимостью и значимостью ВСОКО.	до 15.09.2023 г.	Директор	Вовлечение всех сотрудников в деятельность по управлению качеством.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
1.6	Консультирование руководителей методических объединений (далее - МО) по внедрению и развитию ВСОКО.	сентябрь - октябрь 2023 г.	Директор	Вовлечение руководителей методических объединений (далее - МО) в управление качеством образования.
2. Мероприятия, направленные на повышение качества образования.				
2.1	Анализ годовых результатов по предметам и итоговой аттестации обучающихся. Выявление тем и разделов, вызывающих наибольшие затруднения по параллелям. Внесение западающих тем в мониторинги. Контроль учителями выявленных проблемных тем при планировании работы.	май - июнь 2023 г.	ЗД УВР, руководители предметных МО	Снижение количества неуспевающих учащихся, своевременная корректирующая работа по предметам.
2.2	Проведение входного контроля знаний учащихся для получения данных о «западающих» темах.	сентябрь 2023 г.	ЗД УВР	Определение западающих тем для построения коррекционной работы.
2.3	Организация индивидуальной работы с учащимися: имеющими пробелы в знаниях, испытывающими трудности в обучении, с особыми образовательными потребностями.	в соответствии с графиком проведения индивидуальных занятий	ЗД УВР, руководители предметных МО, координаторы фокус-групп	Повышение уровня обученности обучающихся, ликвидация пробелов в знаниях.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
2.4	Административный контроль за состоянием преподавания предметов с низкими показателями качества знаний.	в течение года по плану	Администрация	Повышение качества преподавания предметов.
2.5	Проведение промежуточного контроля знаний.	декабрь 2023 г.	ЗД УВР	Определение пробелов в знаниях у обучающихся для дальнейшей работы по ликвидации этих пробелов.
2.6	Психолого-педагогическая поддержка обучающихся.	в течение года по плану	Педагог-психолог	Устранение пробелов, трудностей в учёбе.
2.7	Работа с одарёнными детьми: проведение олимпиад, конкурсов, участие в проектной работе и т.п.	в течение года по плану	Ответственный за работу с одарёнными детьми	Создание ситуации успеха.
2.8	Организация и ведение дополнительного образования, соответствующего запросам учащихся и их родителей.	в течение года	ЗД ВР	Повышение мотивации учащихся на достижение результата.
2.9	Организация подготовки к государственной (итоговой) аттестации обучающихся 9-х классов.	в течение года, согласно плану организации и подготовки к государственной (итоговой) аттестации обучающихся	ЗД УВР, классные руководители 9-х классов; учителя предметники, работающие в 9-х классах	Положительная сдача экзаменов.
2.10	Проведение внутренних аудитов в методических объединениях, организации в целом.	ноябрь 2023 г. - январь 2024 г.	Рабочая группа внедрения ВСОКО	Отчётная документация по внутреннему аудиту качества образования в МО. Анализ работы за год, самообследование.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
2.11	Подготовка планов корректирующих мероприятий по результатам аудита качества образования в методических объединениях, в организации в целом.	февраль 2024 г.	Рабочая группа внедрения ВСОКО	План корректирующих мероприятий в методических объединениях, работе педагогов, заместителей директора.
2.12	Устранение недостатков (несоответствий), выявленных внутренним аудитом качества образования (при наличии).	март - апрель 2024 г.	Рабочая группа внедрения ВСОКО	Корректирующие и предупреждающие действия по устранению и предупреждению недостатков качества образования (при необходимости).
2.13	Проведение итогового контроля знаний.	май 2024 г.	ЗД УВР	Сокращение числа обучающихся, имеющих плохие результаты по предметам.
2.14	Мониторинг и диагностика по направлениям: -качество образования на основе государственной (итоговой) аттестации обучающихся; -качество образовательных услуг по предметам; -учебные и внеучебные достижения обучающихся; -оценка качества образования родителями; -образовательные потребности обучающихся.	в течение года по плану	ЗД УВР, рабочая группа внедрения ВСОКО	Объективная оценка качества образования, определение уровня обученности и достижений обучающихся.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
2.15	Организация совместной урочной и внеурочной деятельности родителей, педагогов, обучающихся.	в течение года по плану	ЗД ВР, старшие вожатые	Повышение мотивации родительской общности, социума, обучающихся.
3. Работа с учителями школы по повышению качества образования в условиях формирования национальной системы учительского роста.				
3.1	Участие в обсуждении концепций преподаваемых предметов, предлагаемых к обсуждению Министерством просвещения.	в течение года	Администрация	Повышение качества преподавания предметов.
3.2	Разработка планов подготовки обучающихся к олимпиадам по предмету.	август 2023 г.	ЗД УВР, руководители предметных МО	Повышение качества и результативности участия детей в олимпиадах различного уровня.
3.3	Обмен педагогическим опытом в формах: взаимопосещение уроков, работа творческих групп учителей, работа фокус-групп в рамках исследования урока в действии (Lesson Study).	в течение года по плану	ЗД УВР, координаторы творческих и фокус-групп учителей	Повышение качества преподавания предметов, улучшение профессиональной практики учителей.
3.4	Разработка комплекса мер, развивающих мотивацию педагогов, системы поощрения и др.	сентябрь 2023 г.	Администрация	Положение о системе мер поощрения педагогов. Поощрение учителей за результаты профессиональной деятельности.



Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
3.5	Посещение курсов повышения квалификации, внешкольных семинаров, вебинаров, круглых столов. Участие педагогов в профессиональных педагогических конкурсах различного уровня.	в течение года по плану	ЗД УВР, руководители предметных МО	Повышение профессиональной компетенции педагогов.
3.6	Подготовка детей к предметным олимпиадам различного уровня, конкурсам проектов.	в течение года по плану	Учителя-предметники	Повышение качества знаний у мотивированных обучающихся.
3.7	Организация дополнительных занятий со слабоуспевающими обучающимися.	октябрь	ЗД УВР	Повышение качества знаний у слабоуспевающих учащихся.
3.8	Анализ ВСОКО за 2023 - 2024 учебный год.	май - июнь 2024 г.	Директор, ЗД УВР, ЗД ВР, рабочая группа внедрения ВСОКО	Анализ несоответствий, определение мер по предупреждению несоответствий. Обязательные документы внутреннего аудита. Формирование плана мероприятий по совершенствованию ВСОКО на следующий учебный год.
4. Работа с родителями по повышению качества образования обучающихся.				
4.1	Организация сотрудничества с родителями по вопросам реализации государственных стандартов, качества образования, реализации ВСОКО, государственной итоговой аттестации обучающихся.	в течение года по плану	ЗД ВР, председатель попечительского совета школы, председатели родительских комитетов, ССПС	Организация сотрудничества с родителями по вопросам качества образования.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
4.2	Индивидуальные встречи с родителями, проведение бесед по контролю знаний и поведению обучающихся.	в течение года по плану	ЗД ВР, специалисты социально-психологической службы школы (далее - ССПС)	Улучшение результатов у учащихся по итогам учебных четвертей.
4.3	Оперативная связь с родителями посредством контроля за дневниками.	в течение года по плану	Классные руководители	Повышение уровня знаний обучающихся, ликвидация пробелов.
4.4	Мониторинг родительской активности в электронных журналах.	в течение года по плану	Специалист по программному обеспечению	Активизация контроля родителей за успеваемостью детей.
4.5	Проведение мероприятия «День открытых дверей» для родителей.	ноябрь 2023 г.	ЗД УВР, ЗД ВР, классные руководители, ССПС	Повышение имиджа учебного заведения. Более осмысленное представление родителей о деятельности школы.
4.6	Проведение общешкольных и классных родительских собраний с использованием активных методов взаимодействия.	в течение года по плану	ЗД ВР, классные руководители, ССПС	Знакомство родителей с общей картиной успеваемости, повышение родительской мотивации к контролю за ней.
4.7	Участие педагогов в заседаниях классных и общешкольного родительских комитетов, попечительского совета школы.	в течение года по плану	ЗД ВР, ССПС	Повышение уровня просветительской деятельности среди родителей.
5. Система мониторинга эффективности деятельности руководителя образовательной организации.				
5.1	Проведение мероприятий по сохранению и развитию кадрового потенциала.	в течение года по плану	Директор	Сохранение и развитие кадрового потенциала, создание условий для карьерного роста сотрудников.

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
5.2	Участие в мониторинге показателей эффективности деятельности руководителя школы (в рамках внутреннего аудита), руководителей структурных подразделений субъектами образовательного процесса.	в течение года по плану	Рабочая группа внедрения ВСОКО	Реализация управленческих решений на основе результатов анализа мониторинга показателей эффективности деятельности.
5.3	Проведение самооценки эффективности деятельности руководителем организации образования (по полугодиям).	декабрь 2023 г. июнь 2024 г.	Директор	Определение проблемных точек. Корректирующие и предупреждающие действия по устранению и предупреждению недостатков в работе.
5.4	Принятие управленческих решений по результатам анализа мониторинга (внутреннего аудита) показателей эффективности деятельности руководителя организации образования.	по мере необходимости	Директор	Устойчивая положительная динамика принятия качественных взвешенных управленческих решений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная тема исследования была выбрана потому, что она относится как к педагогической теории, так и к практике управления образовательными учреждениями. Понятие качества в образовании является сложным, как с точки зрения результатов образовательного процесса, так и его организации. Руководители школ должны строить свою управленческую деятельность таким образом, чтобы учителя могли предоставлять качественные образовательные услуги ученикам и их родителям. Проблема управления качеством стала одной из важнейших задач, стоящих сегодня перед образовательными учреждениями.

В теоретической части были рассмотрены основные понятия темы исследования, включая управление, качество, образование, качество образования, управление качеством образования, модели внутренней системы оценки качества образования.

В ходе изучения данной темы исследования мы пришли к выводу, что вышеперечисленные параметры, необходимы для организации процессов управления качеством образования. Однако анализ теоретической литературы и практических материалов также привёл к выводу, что не все учреждения могут точно продемонстрировать эффективные ВСОКО. Чтобы добиться успеха, управление системой должно быть целостным.

Анализ законодательства в секторе образования показывает, что понятие ВСОКО не определено на законодательном уровне. В связи с этим, необходимость работы ВСОКО в образовательных организациях установлена, но, с другой стороны, единых стандартов нет, и каждая организация выбирает собственные ориентиры для её формирования. Однако выбор показателей, критериев и ориентиров ВСОКО должен быть основан на внешних приоритетах и нормах законодательства в сфере образования.

Проблемы, связанные с повышением качества образования в общеобразовательных учреждениях, могут быть решены путём улучшения следующих ключевых элементов:

- 1) качества условий;
- 2) качества содержания;
- 3) качества результатов;
- 4) качества управления.

На основе анализа ключевых областей управления качеством в общеобразовательных учреждениях, была разработана модель ВСОКО. Эта модель обеспечила единообразие и целостность процесса управления качеством образования.

Разработанная модель ВСОКО направлена на достижение следующих положительных эффектов:

- 1) отслеживание динамики, структурных подразделений, процессов и направленности всех программ, реализуемых в КГУ «НСШ № 31», позволяющее своевременно и объективно диагностировать качество образования на всех уровнях;
- 2) способность своевременно исправлять недостатки в образовательной деятельности;
- 3) доступ к участию обучающихся, родителей (законных представителей) в качестве равноправных участников образовательного процесса;
- 4) вовлечение в образовательные исследования, совершенствование образовательной деятельности и мотивация преподавательского состава к инновациям.

Отражение всех требований ВСОКО является обязательным для учреждений главным образом потому, что они должны постоянно контролировать содержание ВСОКО на предмет соответствия действующему законодательству и обновлять её при внесении изменений. Руководитель учебного заведения должен связать содержание ВСОКО с

развитием учреждения. Поэтому деятельность в рамках ВСОКО всегда должна быть актуальной для учреждения и управляемой.

ВСОКО включает в себя процедуры специфичные для конкретной школы. Данные, полученные в результате процедуры внутренней оценки, должны использоваться организацией для принятия оперативных решений и формировать основу для управления качеством. Процесс принятия решений состоит из нескольких этапов и требует логического и упорядоченного подхода. Для принятия управленческих решений руководитель образовательной организации должен быть не только знаком с концептуальной основой, но и быть достаточно компетентным, чтобы применять её на практике. Мы придерживаемся мнения, что решения принимаются лучше, когда они согласованы с теми, кого они непосредственно касаются или кто помогал в подготовке решения. Поэтому для того, чтобы важные решения были успешными, желательно вовлекать как можно больше людей в развитие организации.

ВСОКО как целостная система будет введена в школе с сентября 2023 года. Нами была разработана дорожная карта по реализации ВСОКО, которая включает конкретные мероприятия, сроки реализации, ответственных лиц и ожидаемые результаты.

Проделанная нами работа позволила нам подтвердить содержание положений, выносимых на защиту и решить поставленные задачи.

Итогом реализации дорожной карты по внедрению ВСОКО предполагается улучшить качество образования в КГУ «НСШ № 31».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 24.09.2022) «Об образовании в Российской Федерации».
2. Закон Республики Казахстан от 27.07.2007 г. № 319-III «Об образовании» (ред. от 14.07.2022 г.).
3. Андреев, В. И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс: учеб. пособие / В. И. Андреев. – Казань : Центр инновационных технологий, 2013. – 500 с. – с. 85.
4. Андреев, В. И. Педагогика творческого саморазвития / В. И. Андреев. – Казань : Изд-во КГУ, 1998. – 316 с.
5. Артюхина, С. В. Совершенствование механизмов инновационного обеспечения управления качеством в региональных системах среднего профессионального образования : монография / С. В. Артюхина, Г. В. Панкина, А. И. Соляник. – Москва : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2014. – 108 с. – ISBN 978-5-93088-136-3. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/44363.html> (дата обращения: 02.03.2022).
6. Аудит: проблемы оценки качества: монография / Е. И. Ерохина, Н. А. Голубева, Н. А. Казакова [и др.]. – Москва : Научный консультант, 2020. – 248 с. – ISBN 978-5-907330-06-1. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/110585.html> (дата обращения: 02.03.2022).
7. Аристов, О. В. Управление качеством / О. В. Аристов. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 204 с.
8. Афанасьев, В. Г. Управление / В. Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – Москва : Политиздат, 1983. – с. 704.
9. Ацюковский, В., Ермилов Б. Краткий политологический толковый словарь [Электронный ресурс] Москва, 2003. – 37 с. – с. 31.

10. Бабакова, Т. А. Педагогика и психология высшей школы: методика работы с понятийным аппаратом: учебное пособие для студентов, аспирантов и преподавателей / Т. А. Бабакова, Т. М. Акинина. – Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 2013. – 64 с. – с. 35.
11. Беспалько, В. П. Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. – Москва : Педагогика, 1989. – 192 с. – с. 6.
12. Богословский, В. И., Конасова, Н. Ю. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2012. – № 152 – 243 с. – с. 180–185.
13. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Большая Российская энциклопедия; Санкт-Петербург : Норинт, 2004. – 1456 с.
14. Бордовская, Н. В., Реан А. А. Педагогика: Учебное пособие. – СПб. : Питер, 2006. – 304 с. – с. 62.
15. Бордовский, Г. А., Граничина О. А., Трапицын С. Ю. Модели и методы внешнего и внутреннего оценивания качества образования в вузах: Научно-методические материалы / Г. А. Бордовский, О. А. Граничина, С. Ю. Трапицын. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2008. – 340с.
16. Бордовский, Г. А., Нестеров А. А., Трапицын С. Ю. Управление качеством образовательного процесса: Монография. – СПб. : РГПУ им. А. И. Герцена, 2019. – 169 с.
17. Бурганова, Л. А. Теория управления: Учебное пособие. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 160 с.
18. Бурлакова, И. И. Качество образования и его оценка в системе высшего образования. Теория и методология: монография / И. И. Бурлакова. – Москва : Российский новый университет, 2013. – 112 с. – ISBN 978-5-89789-084-2. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс



IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/21282.html> (дата обращения: 02.03.2022).

19. Варченко, Е. И. Управление качеством образования в образовательном учреждении / Е. И. Варченко. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2013. – № 3 (50). – с. 471–474. – URL: <https://moluch.ru/archive/50/6384/> (дата обращения: 09.07.2021).

20. Вдовина, С. А. Качество образования как педагогическая проблема / С. А. Вдовина, Е. А. Вдовина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 23 (103). – с. 940–942. – URL: <https://moluch.ru/archive/103/23812/> (дата обращения: 06.11.2022).

21. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер. – Москва : Наука, 1990. – 646 с.

22. Вилкова, Л. В. Эволюция подходов к оценке качества образования школьников / Л. В. Вилкова. — Текст: непосредственный // Актуальные задачи педагогики: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Чита, декабрь 2011 г.). – Чита : Издательство Молодой ученый, 2011. – с. 100–102. – URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/20/1395/> (дата обращения: 06.03.2022).

23. Внутренняя система оценки качества образования в образовательных организациях: поиск подходов к построению оптимальной модели: методические рекомендации / Н. Н. Арбузова, С. Н. Кожухова, А. С. Майорова, Е. П. Тронза. – Белгород : ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2022. – 66 с.

24. Волкова, Л. В. Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект: учебно-методическое пособие / Л. В. Волкова. – Пермь : Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2018. – 69 с. – ISBN 978-5-85218-987-5. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/86367.html> (дата обращения: 02.03.2022).

25. Воронина, А. А. Стимулирование труда педагогических работников системы среднего профессионального образования как условие эффективности деятельности / А. А. Воронина // Научный диалог. – 2016. – № 12 (60). – 452 с. – с. 374–386.

26. Воронкова, И. Е. Наука управления: основные школы / Экономическая среда. 2019. № 4 (14). – 201 с. – с. 93–97.

27. Гарькина, И. А., Данилов, А. М. Системный подход к повышению качества образования / Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. – 2017. – № 4. – Т. 19. – 184 с. – с. 4–7.

28. Гельмс, А. В. Реформы системы образования в Российской Федерации: концептуальный замысел, практическая реализация, общественное восприятие (1991-1999 гг.) : автореф. дис.. канд. ист. наук. Москва : 2019. – 20 с.

29. Георгиева, Е. В., Кокоева Н. В. Основы деятельности по управлению современной школой / Новая наука : Современное состояние и пути развития. – 2018. № 6–2 (86). – 240 с. – с. 24–28.

30. Глебова, О. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О. В. Глебова. – Саратов : Издательство «Вузовское образование», 2017. – 274 с. – с. 10.

31. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении: учеб. пособие для вузов / В. В. Гончаров. – Москва : Дело, 2015. – 216 с.

32. Горшков, М. К. Модернизация российского образования: проблемы и перспективы. Москва, 2018. – 352 с.

33. Григорьев, И. С. Методист Ресурсного центра ГБПОУ «Воробьевы горы», Москва. Опубликовано 19.11.2018 г. <https://prodod.moscow/archives/10271>

34. Демин, Г. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Г. А. Демин ; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2019. – 88 с. – Режим доступа :

<http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-metody-prinyatiya-upravlencheskikh-reshenij.pdf>. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

35. Демин, Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 92 с. – Режим доступа : <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.

36. Звонников, В. И. Оценка качества результатов обучения при аттестации (компетентностный подход): учебное пособие / В. И. Звонников, М. Б. Чельшкова. – Москва : Логос, 2012. – 280 с. – ISBN 978-5-98704-623-4. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/13010.html> (дата обращения: 02.03.2022).

37. Зыкова, Н. Ю. Модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации / Н. Ю. Зыкова. – Текст : электронный // NovaInfo, 2021. – № 129. – с. 73–74. – URL: <https://novainfo.ru/article/18820> (дата обращения: 11.03.2022).

38. Исенко, А. И. Понятия модели и моделирования в человеческой деятельности / А. И. Исенко // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2015. – № 4. – 200 с. – с. 31–35.

39. Карпова, С. И. Управление общеобразовательной школой как фактор развития детской одаренности : Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – Москва, 2019. – 45 с.

40. Клячко, Т. Л. Образование в России: основные проблемы и возможные решения / Т. Л. Клячко. – Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – 48 с.

41. Кнорринг, В. Теория, практика и искусство управления. – Москва : Издательство НОРМА-ИНФРА, 2017. – 283 с.

42. Ковальчук, О. В. Модернизация и проблемы инновационного управления развитием образовательных систем // Человек и образование. – 2018. – № 3 (36). – с. 92–97.
43. Коджаспирова, Г. М. Педагогический словарь / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – Москва : Академия, 2001. – 176 с.
44. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – Москва : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с. – с. 160.
45. Коротков Э. М. Управление качеством образования учеб. пособие для вузов / Э. М. Коротков. – Москва : Академический Проект : Мир, 2006 – 320 с.
46. Коротков, Э. М. Управление качеством образования: учебное пособие для вузов / Э. М. Коротков. – 2-е изд. – Москва : Академический проект, 2020. – 317 с. – ISBN 978-5-8291-2740-4. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/110012.html> (дата обращения: 02.03.2022).
47. Корчинская, Т. И. Особенности управления современным учреждением образования: методы управления и виды управленческих функций. // Проблемы и перспективы развития экономики и управления. – Новосибирск : Изд. «Априори», 2019. – 228 с. – с. 206–211.
48. Котова, Т. А. Условия повышения качества обучения в школе / Т. А. Котова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 15.2 (149.2). – с. 95–97. – URL: <https://moluch.ru/archive/149/41630/> (дата обращения: 08.11.2022).
49. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации: методическое пособие / А. В. Кузьминов. – Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. – 135 с. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 02.03.2022).

50. Кошарная, Г. Б. Принятие управленческих решений: учеб. пособие / Г. Б. Кошарная, Л. И. Найденова ; под ред. Г. Б. Кошарной. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2020. – 68 с. – с. 6.

51. Лебедев, С. А. Философия науки: словарь основных терминов. Москва : Академический проект, 2004. – 317 с.

52. Лях, Ю. А. Факторы, влияющие на формирование качества образования / Ю. А. Лях // Ярославский педагогический вестник. – 2018. – № 2. – с. 8–16.

53. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.

54. Мескон, М. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2008. – 672 с.

55. Методические рекомендации по управлению качеством образования в образовательной организации / авт.-сост. О. А. Притужалова, О. В. Созонтова, Е. А. Хадакова. – Липецк : ГАУДПО ЛО «ИРО», 2019. – 132 с. – с. 10.

56. Методические рекомендации по функционированию внутренней системы оценки качества образования в общеобразовательных организациях / В. Д. Ячменев ; ГАОУ ДПО ИРОСТ. – Курган, 2018. – 36 с. – с. 8.

57. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 276 с. – с. 17–20.

58. Моисеев, А. М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 1 А – К / А. М. Моисеев ; под ред. О. М. Моисеевой. – Москва : АСОУ, 2014. – 368 с. – с. 287–288.

59. Мурзина, А. А., Чернецова Г. М. Сущность технологии управления организацией и оценка её уровня // Устойчивое развитие социально-экономической системы и субъектов рыночной экономики Российской Федерации: XVI научно-практическая конференция,

Симферополь, 28–29 ноября 2014 года. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2014. – 92 с. – с. 73–76.

60. Назмутдинов, В. Я., Яруллин И. Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. – Казань : ГРИ «Школа», 2013. – 360 с.

61. Новиков, А. М. Педагогика: словарь системы основных понятий. – Москва : Издательский центр ИЭТ, 2013. – 268 с. – с. 129–227.

62. Окрепилов, В. В. Менеджмент качества : учебник / В. В. Окрепилов. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2013. – 650 с.

63. Окрепилов, В. В. Управление качеством: учебник для вузов. – Москва : Экономика, 2000. – 912 с.

64. Панасюк, В. П. Развитие теории и современные проблемы управления и оценки качества образования // Человек и образование. – 2013. № 3 (36). – с. 98–104.

65. Педагогика: педагогические теории, системы, технологии: учеб. для студ. высш. и сред. пед. учеб. заведений / И. Б. Котова, С. А. Смирнов, Е. Н. Шиянов и др. ; под ред. С. А. Смирнова. – Москва : Академия, 2010. – 514 с.

66. Петрова, О. В. Методология принятия управленческих решений: учебное пособие / О. В. Петрова. – Москва : Академия управления МВД России, 2020. – 92 с.

67. Пиддэ, А. Л. Реформы образования в России : Лекция. / А. Л. Пиддэ. – Изд-во РАГС, 2019. – 267 с.

68. Попова, Н. А. Инновационная школа: управленческие аспекты деятельности в условиях изменения парадигмы образования. // Современная высшая школа : инновационный аспект. – 2018. – № 2. – с. 97–101.

69. Поташник, М. М. Управление качеством образования: учебник / М. М. Поташник. – Москва : Педагогическое общество России, 2016. – 448 с.

70. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.12.2013 г. № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию».

71. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.06.2013 г. № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией».

72. Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования. Внутренние системы оценки качества образования – основа эффективного управления качеством образования. VII межрегиональная научно-практическая конференция с международным участием (01 декабря 2022 года, г. Челябинск) : сборник материалов конференции. [В 2 ч.] Ч.2 / под ред. А. А. Барабаса. – Челябинск : ЧИРО, 2022. – 296 с. – с. 46–53.

73. Проблемы качества образования и их решение в образовательном учреждении: учебно-методическое пособие / В. А. Алексеева, Т. Н. Белоусова, Е. А. Васильева [и др.] ; под редакцией С. С. Татарченкова. – Санкт-Петербург : КАРО, 2012. – 120 с. – ISBN 978-5-9925-0795-9. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/61021.html> (дата обращения: 02.03.2022).

74. Профессионально-педагогические понятия: Слов. / Сост. Г. М. Романцев, В. А. Федоров, И. В. Осипова, О. В. Тарасюк ; под ред. Г. М. Романцева. – Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 456 с. – с. 300.

75. Развитие образовательных систем и оценка качества в условиях изменения парадигмы образования : материалы международной научно-практической конференции, 18 - 19 октября 2012 г. / Л. Батяла, С. С. Бекназарова, С. В. Жуланова [и др.] ; составители О. А. Милькевич. – Соликамск : Соликамский государственный педагогический институт, 2013. – 79 с. – ISBN 978-5-89469-088-9. – Текст: электронный // Цифровой

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/47895.html> (дата обращения: 02.03.2022).

76. Редлих, С. М. К вопросу о качестве подготовки учителей. (интернет ресурс [http://altspu.ru/Journal/pedagog/pedagog\\_6/a12.html](http://altspu.ru/Journal/pedagog/pedagog_6/a12.html) (дата обращения 12.05.2021).

77. Рысбекова, С. Т., Рысбеков, Т. З. Информационные технологии в управлении современной школы / Знание. 2018. – № 12–2 (29). – с. 87–90.

78. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Т. Л. Самков. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. – ISBN 978-5-7782-3812-1. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html> (дата обращения: 02.03.2022).

79. Скопин, А. А. Управленческие решения: Учебно-методическое пособие. – Я., Издательство «...», 2011. – 62 с.

80. Слостенин, В. А. и др. Педагогика: Учеб. Пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. – Москва : Издательский центр «Академия», 2007. – 576 с. – с. 57.

81. Словарь русского языка : В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; под ред. А. П. Евгеньевой. – 4-е изд., стер. – Москва : Полиграфресурсы, 1999. – Т.1. – 702 с.

82. Смирнов, Э. А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.

83. Столяренко, Л. Д. Педагогическая психология / Л. Д. Столяренко. – Изд. 6-е., стер. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 541 с. – с. 26–27.

84. Султанова, Т. А., Ткачева, Е. В. Сущностные особенности управления современной образовательной организацией. // Молодой ученый. – 2019. – №19. – с. 613–616.



85. Сучкова, Л. А. Основы системного оценивания качества образования / Л. А. Сучкова // Вестник ДГТУ, 2005. Т. 5. – № 2. – с. 269–274.
86. Татьянченко, Д. В., Воровщиков С. Г. Управление качеством образования : вхождение в проблему. – Челябинск : ПО «Книга», 1995. – 105 с.
87. Третьяков, П. И. Профессиональное образовательное учреждение : управление образованием по результатам. Практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков, Е. Г. Мартынов / Под ред. П. И. Третьякова. – Москва : Новая школа, 2001. – 368 с.
88. Тютюкова, И. А. Педагогический тезаурус : учебное справочное пособие / автор-составитель И. А. Тютюкова. – Москва : В. Секачев, 2016. – 160 с. – с. 69.
89. Удовиченко, Е. М. ФИЛОСОФИЯ : конспект лекций и словарь терминов (элементарный курс) : Учебное пособие. – Магнитогорск : МГТУ, 2004. – 203 с. – 118–197 с.
90. Управление качеством образования современной школы (методические материалы) // автор - состав. Покасов В. Ф., к.и.н. – Ставрополь : СКИРО ПК и ПРО, 2012. – 145 с. – с. 6.
91. Управление качеством образования: учебное пособие / Е. А. Опфер, Е. И. Сахарчук, Е. В. Сергеева [и др.]. – Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2016. – 122 с. – ISBN 978-5-9935-0357-8. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/58328.html> (дата обращения: 02.03.2022).
92. Управление персоналом в образовании: учебное пособие (практикум) / составители Е. А. Фомина, Л. В. Рябко. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. – 136 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/92771.html> (дата обращения: 02.03.2022).

93. Управление системой образования на разных уровнях: вертикаль власти, трансфер полномочий и региональное сотрудничество : коллективная монография / Ян Гроф де, С. В. Янкевич, М. Л. Агранович [и др.] ; Яна ред., С. В. Янкевича. – 2-е изд. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2020. – 336 с. – ISBN 978-5-7598-1423-8. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/101606.html> (дата обращения: 02.03.2022).

94. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. Москва : ИНФРА-М, 2002. – 314 с.

95. Фищенко, К. С. Современные подходы к определению качества образования в различных системах оценки эффективности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. – № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10729> (дата обращения: 25.11.2022).

96. Хохлова, С. В. Мониторинг качества школьного образования. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата педагогических наук. Тюмень, 2003 г. – 27 с.

97. Цирульников, А. М. Развитие образовательных систем. Методология и методы социокультурного анализа. часть 1 / А. М. Цирульников // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – № 4(16). – с. 29–56.

98. Шадриков, В. Д. Качество педагогического образования: монография / В. Д. Шадриков. – Москва : Логос, 2012. – 200 с. – ISBN 978-5-98704-635-7. – Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/14319.html> (дата обращения: 02.03.2022).

99. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: избранные труды / Вст. ст. С. Г. Воровщикова. – Москва : ЦО «Перспектива», 2009. – 272 с.

100. Шишов, С. Е. Мониторинг качества образования в школе / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. – Москва : Российское педагогическое агентство, 1998. – 354 с.
101. Шишов С. Е. Школа: мониторинг качества образования / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. – Москва : Педагогическое общество России, 2000. – 320 с.
102. Яковлев, Е. Я. Теория и практика внутривузовского управления качеством образования. Диссертация на соискание учёной степени доктора педагогических наук. Челябинск, 2000. – 418 с.
103. Яковлев, Е. В., Яковлева Н. О. Управление качеством образования : Учебно-практическое пособие. Ч. 1. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 2000. – 147 с. – с. 82–84.
104. Яковлева, Н. О. Управление качеством образования в школе: Учебное пособие / Н. О. Яковлева. – Челябинск : Изд-во Челябинского гуманитарного института, 2008. – 195 с.
105. “Brainstorming.” Merriam-Webster.com Dictionary, Merriam-Webster, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/brainstorming>. Accessed 25 Dec. 2022.