



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Модель управления качеством образования общеобразовательной  
организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

71 % авторского текста

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-169-2-5  
Умурзаков Сабит Ергазович

Работа рекомендована к защите

«16» 01 2024 г.

Зав. кафедрой ПППО и ПМ

Корнеева Н.Ю.

Научный руководитель:

доктор пед. наук, профессор  
Уварина Наталья Викторовна

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Теоретический анализ понятия «управление качеством» научной литературе .....	7
1.2. Модель управления качеством образования в школе .....	27
Выводы по главе 1 .....	37
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Изучение эффективности управления качеством образования в школе .....	39
2.2. Реализация модели управления качеством образования в школе .....	49
Выводы по главе 2 .....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития образования актуальной становится проблема достижения качества образования.

В ст. 2 п. 29 закона «Об образовании в Российской Федерации» под качеством образования понимается комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия государственным образовательным стандартам, степень достижения планируемых результатов образовательной программы [7]. При этом в законе подчеркивается, что образовательная организация несет ответственность за качество образования своих выпускников. В п. 1.5 ГОС сказано, что одной из его целей является обеспечение возможностей для каждого ребенка в получении качественного образования [9].

Приоритет качества образования как ядра образовательной политики делает актуальной проблему поиска эффективных механизмов управления им на всех уровнях образовательной системы, начиная с организации. Последней принадлежит особо важная роль, которая определена уникальностью детства как периода разностороннего развития ребенка.

В научной литературе проблема управления качеством образования рассматривалась по отношению к общеобразовательной, профессиональной и высшей школе (В.А. Кальней, М.М. Поташник, А.И. Субетто, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.Е. Шишов и др.).

Школа, являясь одним из видов образовательных организаций, безусловно, имеет общие черты, присущие любому из них, связанные с единой направленностью на воспитание, обучение и развитие учеников. Между тем школа имеет определенные особенности и специфику, которую нужно учитывать в процессе управления.

Проблему управления качеством образовательных услуг в образовательной организации рассматривают К.Ю. Белая, О.Л. Князева, О.А. Сафонова, Р.Б. Стеркиной, Е.Х. Юдина и др. Качество

рассматривается в контексте психолого-педагогических условий, реализация которых в образовательном процессе обеспечивает развитие ребенка. К таким условиям относятся образовательные программы, профессиональная компетентность педагога, в первую очередь его личностно-ориентированное взаимодействие с детьми, предметно-развивающую среду. Т.И. Алиева, Л.А. Парамонова рассматривают качество дошкольного образования как единство его процессуальной и результативной составляющих.

Несмотря на значительное количество исследований по проблеме управления качеством образовательных услуг в образовательных организациях недостаточно разработана проблема управления данным процессом в ОО. В связи с этим проблема является актуальной на научно-теоретическом уровне.

Актуальность проблемы на научно-методическом уровне определяется необходимостью создания условий, обеспечивающих эффективное управление качеством образовательных услуг в ОО, стимулирующих педагогические коллективы к достижению качества образования, заложенного в ГОС, к самостоятельному совершенствованию профессиональной компетентности.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики руководителей образовательных организаций в решении проблемы управления качеством образовательного процесса в ОО позволил нам выделить противоречия:

– на социально-педагогическом уровне – между требованиями ГОС создать в организации условия для получения качественного образования и фактическим состоянием реальной практики;

– на научно-теоретическом уровне – между потребностями управленческой практики в решении проблемы эффективного управления качеством образовательных услуг в ОО и отсутствием достаточного научного обеспечения процесса управления данным процессом;

– на научно-методическом уровне – между необходимостью создания оптимальных условий для эффективного управления качеством образовательных услуг в ОО и отсутствием должной реализации данных условий в практике образовательных организаций.

Указанные противоречия определяют проблему нашего исследования: каковы условия эффективного управления качеством образовательных услуг в образовательной организации?

Актуальность и недостаточная разработанность данной проблемы обусловили выбор темы исследования: «Модель управления качеством образования общеобразовательной организации».

**Цель исследования** – теоретически обосновать и апробировать модель управления качеством образования в образовательной организации.

**Объект исследования** – управление образовательным процессом в организации.

**Предмет исследования** – модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** процесс управления качеством образовательных услуг в образовательной организации будет эффективным, если будет разработана и апробирована модель, включающая организационно-педагогические условия:

- мониторинг уровня качества образовательных услуг в ОО;
- методическая работа – повышение уровня компетентности педагогических работников образовательной организации;
- организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг.

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические психолого-педагогические аспекты проблемы управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

2. Раскрыть сущность понятия «управление качеством образовательных услуг в образовательной организации».

3. Разработать модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

4. Реализовать разработанную модель в практике работы образовательной организации и оценить ее эффективность.

5. Апробировать организационно-педагогические условия модели.

**Теоретико-методологическая основа** исследования:

– системно-деятельностный, синергетический, личностно-ориентированный, отношенческий, диалогический и культурологический подходы (О.С Газман, Поташник, Н.Е. Щуркова);

– работы великих педагогов Н.К. Крупской, А.С. Макаренко, В.А. Сухомлинского по разработке Учительных систем на принципах демократии и гуманизма;

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Изучены и проанализированы психолого-педагогические аспекты проблемы управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

2. Разработана и реализована модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

3. Апробированы организационно-педагогические условия функционирования модели.

**Научная новизна.** Выявлены и апробированы организационно-педагогические условия эффективного функционирования модели управления качеством образования школы.

**Теоретическая значимость** исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об особенностях функционирования и содержания модели управления качеством в школе.

**Практическая значимость** исследования заключается в разработке содержания модели управления качеством в школе. Разработанный методический материал может быть полезен педагогам и администрации образовательных учреждений.

**Методы исследования:**

- теоретические - анализ научных трудов по проблеме исследования, нормативных документов и материалов;
- эмпирические - организация и проведение констатирующего, формирующего и контрольного экспериментов;
- статистические - обработка результатов, количественный и качественный анализ полученных данных.

Экспериментальная база исследования. Исследование осуществлялось на базе КГУ «Общеобразовательная школа имени Б.Майлина отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования Костанайской области.

**Этапы исследования.**

Экспериментальная работа проводилась в три этапа с 2021 по 2023 гг. На первом этапе была изучена эффективность управления качеством образовательных услуг в школе. На втором этапе была реализована модель управления качеством образовательных услуг в школе. На третьем этапе проведена оценка эффективности разработанной модели.

**Апробация** результатов исследования. Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международных научно-практических конференциях «Инновационные тенденции модернизации педагогического образования в условиях

глобализации» (2022 г.) и «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» 2023 г.).

По проблеме исследования имеются публикации.

**Структура** работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения.



# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Теоретический анализ понятия «управление качеством» научной литературе

Понятие «качество» в научной литературе рассматривается как философская категория. В истории философских наук, связанных с осмыслением категории «качество», наблюдается определенное отождествление этой категории с категорией «свойство», «состояние», «класс». Так, Аристотель утверждает, что качествами именуется то, «благодаря чему предметы называются такими-то». Качественная характеристика предмета имеет большое значение в аргументации, поскольку посредством качественного представления создается образ предмета [8, с. 7].

В философии категория «качество» напрямую связана с категорией «количество». Качество и количество – философские категории, впервые проанализированные в таком статусе Аристотелем в «Категориях» и «Топике». Гегель, развивая учение о качестве во взаимодействии с понятиями «количество», «граница», «свойство», «мера», вывел закон перехода количества в качество, сформировав понятие меры как единства качества и внутреннего количества, и вскрыл механизм взаимодействия внешнего и внутреннего в качестве. Качество целостного явления есть то, что определяет его специфическую реакцию и является неким внутренним трансформатором внешних воздействий [7].

В Толковом словаре С.И. Ожегова дано следующее определение понятия «качество»: 1. Качество – это совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других и придающих ему определенность; 2. То или иное свойство, признак, определяющий достоинство чего-либо [42].

В.И. Даль определяет «качество» как свойство или принадлежность, все, что составляет сущность лица или вещи. Количество означает счет, вес или меру и отвечает на вопрос «сколько?»; «качество» – на вопрос «какой?» [12].

Таким образом, понятие «качество» прежде всего как сущностную характеристику предметов, которая отличает один предмет от другого.

В сфере производства материалов и услуг качество есть неотъемлемая характеристика продукции и деятельности. А.И. Субетто считает, что качество есть сложная философская, экономическая, социальная и одновременно общественная системная категория, полное определение которой можно раскрыть только через обобщенную систему суждений – определителей:

- качество есть совокупность свойств (аспект свойства);
- качество структурно, оно представляется как иерархическая система свойств или качеств частей объекта или процесса (аспект структурности);
- качество динамично, это динамическая система свойств (аспект динамичности);
- качество есть сущностная определенность объекта или процесса, выражающаяся в закономерной связи составляющих частей и элементов (аспект определенности);
- качество – основа существования объекта или процесса, имеет двоякую обусловленность, выражающуюся в единстве внешнего и внутреннего, потенциального и реального в качестве объекта или процесса (аспект внешне-внутренней обусловленности);
- качество обуславливает единичность объекта или процесса, его специфическую реакцию на внешние воздействия, целостность, упорядоченность, устойчивость (аспект спецификации);
- качество создаваемых человеком объектов и процессов, в отличие от качеств других явлений природы, обуславливает ценность

(аксиологизм) соответствующих объектов и процессов, их пригодность и приспособленность для определенных назначений, целей, задач, условий, выдвигаемых человеком [6].

Представленные определения отражают различные аспекты категории «качество». Анализ этих определений позволяет разбить их на две группы: отражающие структурно-содержательный аспект качества объекта и выражающие качество объекта в аспекте его социальной ценности, востребованности и функциональности.

Л.В. Попова отмечает, что структурно-содержательные определения характеризуют качество с точки зрения его компонентов и их взаимосвязей. Так, качество объекта определяется только ему присущими внутренними и внешними свойствами, определенной организацией этих свойств. В определении качества как совокупности свойств объекта (продукта) отражен структурно-содержательный аспект этого понятия. В то же время качество объекта не является суммой его свойств, а представляет собой преобразованное целостное свойство, которое иногда выражают термином «интегральное качество» [8].

Вторая группа определений качества объекта базируется на социальном контексте его понимания. Согласно такому подходу, некоторый объект обладает качеством, если свойства этого объекта отвечают ожиданиям потребителя, пользователя, т. е. качество есть мера удовлетворения потребностей. Другими словами, качество есть совокупность характеристик объекта (продукции или процесса), относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Оценивая качество какого-либо объекта, мы тем самым оцениваем степень удовлетворения этим объектом соответствующей индивидуальной или общественной потребности. Причем от значимости этой потребности будет зависеть значимость качества объекта [37].

Таким образом, можно считать, что социальный контекст понимания категории качества связан с понятиями «социальная потребность», «соответствие назначению (функции объекта)», а также «соответствие цели и результату деятельности».

Образование как большая социальная система также не может обойтись без решения вопросов качества. Понятие «качество образования» в начале 90-х годов XX века впервые в России появилось в Законе «Об образовании» (1992 и 1996 гг.) в статье о государственном контроле за качеством образования, что породило большое количество различных практик такого контроля, инициировало разработки соответствующих теоретических концепций, превратившись в основной фактор устойчивого возрастания интереса ученых к данной проблеме [47].

Анализ дефиниции «качество образования» позволяет выделить широкое и узкое толкование данного понятия. В обобщенном виде качество определяется как совокупность свойств образования, способствующих удовлетворению потребностей человека и отвечающих интересам общества и государства.

Н.А. Виноградовой под качеством образования понимается интегративная характеристика образовательного процесса и его результатов, выражающая меру соответствия распространенным в обществе представлениям о том, каким должен быть названный процесс и каким целям он должен служить [9].

Т.И. Шамовой качество образования рассматривается как социальная категория, определяющая состояние, результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности [74].

Качество образования определяется совокупностью показателей, характеризующих различные аспекты учебной деятельности образовательного учреждения: содержания образования, форм и методов

обучения, материально-технической базы, кадрового состава и т. п., которые обеспечивают развитие компетенций обучающейся молодежи.

В.М. Полонский рассматривает качество образование как результат и полагает, что его характеризует определенный уровень знаний и умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответственных с планируемыми целями обучения и воспитания. При этом важно понимать, каким должен быть уровень усвоенных компетенций выпускников, и не менее важный вопрос – как оценить этот уровень, то есть результаты обучения [6].

Несколько отличную точку зрения на понимание сущности качества образования, как достижения результата, высказывает О.Е. Лебедев. Автор считает, что под качеством образования следует понимать «совокупность образовательных результатов, обеспечивающих возможность самостоятельного решения обучаемыми значимых для них проблем, для достижения которых требуется такое время, которое позволяет обучаемым заниматься и другими видами деятельности, значимыми для их развития» [57].

М.М. Поташник предлагает понимать качество образования как соотношение цели и результата, как меры достижения целей, при этом цели (результаты) заданы только операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития школьника [51].

П.А. Апакаев выделил четыре подхода к понятию «качество образования» – целеориентированный подход; бенчмаркинг-подход; результат-центрированный подход; ценностно-ориентированный подход [1].

Целеориентированный подход является ведущим и поддерживается большинством зарубежных авторов, огромный вклад в распространение которого внесли К. Болл, Л. Власану, Д. Вудхауз, Л. Грунберг, Д. Парлеа.

Сходную позицию занимают отечественные авторы С.Е. Шишова, В.А. Кальней, М.В. Крулехт и И.В. Тельнюк. Авторы придерживаются трактовки понятия «качество образования» как степени достижения поставленных образовательных целей и задач, но учитывают при этом удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых учреждением образовательных услуг.

В рамках целеориентированного подхода выделяются альтернативные подходы, получившие развитие в 1990-х годах, а именно:

– потребителе-ориентированный подход. Качество, как удовлетворенность потребителя, связано с возрастанием значения рыночных отношений в сфере образовании, которое стремится оправдать ожидания всех заинтересованных сторон. Данной трактовки придерживаются как российский исследователи (А.М. Кац, И.В. Мусовский, П.И. Третьяков, Б.Е. Фишман, Т.И. Шамова), так и зарубежные авторы (Ш. Лагросен, Р. Сеид-Хашеми, М. Лейтнер);

– стандарт-ориентированный подход (качество как пороговое значение / минимальные стандарты). Во многих европейских системах широко используется определение качества как соответствие основным / минимальным стандартам, когда образовательная программа / образовательное учреждение должны соответствовать выработанным внешним или внутренним критериям и нормам. Л. Власеану, Д. Парлеа в своих работах подчеркивают, что в данном случае точкой отсчета можно считать установление минимальных стандартов для выполнения учреждением / программой и создания основы механизма улучшения качества [1].

По мнению Л. Харви и Д. Ньютона, большинство проведенных исследований демонстрируют, что качество тесно связано с отчетностью и соответствием требованиям и мало способствует улучшению обучения студентов. Действительно, требования стандартов, которые зачастую навязаны извне, никак не связаны с личностью конкретного

обучающегося, качеством образования, которого мы хотим определить. Источником данного подхода является используемый в промышленности контроль качества [7].

Бенчмаркинг-подход рассматривает качество не только как соответствие стандартам и как результат, но и как обоснованное достижение и превышение стандарта. Результаты бенчмаркинга важны, прежде всего, для самой образовательной организации, и на их основе принимаются решения, необходимые для дальнейшей деятельности в области политики повышения качества образования.

Результат-центрированный подход рассматривает В.М. Полонский, по мнению которого качество образования характеризует определенный уровень знаний и умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответствии с планируемыми целями обучения и воспитания. При этом важно понимать, каким должен быть уровень усвоенных компетенций выпускников, и не менее важный вопрос – как оценить этот уровень, то есть результаты обучения [6].

Ценностно-ориентированный подход рассматривает качество в дополнительном ценностном выражении. Зарубежные авторы Д. МакКлейн, А. Эшворс, Р. Харви. Ч. Ченг и М. Там исследовали понятие «качество» с точки зрения ценностного выражения и разработали семь моделей качества в образовании [1].

На практике различные группы представляют смысловое поле данного понятия «качество образования» по-разному. Поскольку взгляд на качество определяется субъективным представлением о высшем образовании, целесообразно говорить о разных аспектах качества. Как показал анализ научно-методической и специальной литературы, категорию «качество образования» следует рассматривать с различных позиций заинтересованных сторон образовательного процесса (таблица 1).

Таблица 1 – Заинтересованные в качестве образования стороны и ожидаемый результат

Заинтересованные стороны	Ожидаемый результат
Государство	– выполнение ГОС
Общество	– ценностные ориентации и ценности самих обучающихся; – формирование имиджа страны
Образовательная организация: Управленческий персонал	– организация учебного процесса; – достижения образовательной организации; – высокий рейтинг; – подготовка педагогических кадров; – получение прибыли в результате педагогической деятельности; – стимулирование инновационной деятельности; – надлежащее развитие способностей обучающихся
Образовательная организация: Педагогический коллектив	– процесс обучения; – наличие качественного учебного плана; – творчество, самосовершенствование и т.д.
Родители	– успехи детей; – развитие индивидуальности, творчества детей

Качество является объектом дискуссий для всех заинтересованных сторон. При этом каждый субъект формулирует свои требования к качественной стороне образования.

Проблема качества образования на современном этапе рассматривается с учетом изменений в законодательстве в сфере образования. В Федеральном законе от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании Российской Федерации» статья 2 данного закона содержит следующее определение понятия «качество образования»: это комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы [7].



Согласно статье 11 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» федеральные государственные образовательные стандарты, за исключением федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, образовательные стандарты являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся, освоивших образовательные программы соответствующего уровня и соответствующей направленности, независимо от формы получения образования и формы обучения [7].

Одной из целей Федерального государственного образовательного стандарта является:

- обеспечение государством равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования;
- обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных программ дошкольного образования, их структуре и результатам их освоения [69].

ГОС отражает социальный заказ общества на обновление основных приоритетов в области образования в соответствии с законодательством РК. В связи с этим актуальной становится проблема совершенствования системы управления качеством образования как ведущая задача управленческой деятельности.

Таким образом, категория «качество образования» – сложная интегративная характеристика, которую можно трактовать в категориях совершенства (степени достижения) или соответствия целевым установкам.

В данной работе мы будем придерживаться целе-ориентированного и стандарт-ориентированного подхода, согласно которому качество образования понимается как соответствие стандарту (ГОС), как степень достижения поставленных образовательных целей и задач,

удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых образовательной организацией образовательных услуг.

Далее рассмотрим проблему качества образовательных услуг с точки зрения управления.

Изучение проблемы управления образовательным процессом, выявление его специфики связаны, прежде всего, с уточнением ключевого понятия «управление».

Термин «управление» обычно используют тогда, когда речь идет о процессе активных воздействий на управляемую систему (или объект управления) для достижения вполне определенной цели [6]. Именно так трактуется управление в разнообразных источниках:

- искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать;
- организация и реализация целенаправленных воздействий;
- функция, вид деятельности по руководству людьми, а также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

С.Н. Тидор приводит другие определения сущности управления:

- это целенаправленная координация объекта;
- это воздействие на объект для достижения поставленной цели;
- это вертикальная координация взаимодействия элементов системы, направленная на достижение поставленной цели [6].

В.Ю. Кричевский под управлением понимает целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации деятельности в сложных динамических системах [31].

И.Ф. Исаев характеризует управление, прежде всего, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [6].

Исходя из приведенных выше трактовок понятия «управление»,

можно сказать, что основная цель управления – это эффективное и планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата. Потому основным вектором управления следует признать цель – результат.

Анализ зарубежной литературы по проблемам управления (М. Альберт, М. Вудкок, В. Зигерт, Л. Ланг, М. Мескон, Д. Френсис, Ф. Хедоури и др.) показывает, что исследователи в одних и тех же ситуациях в равной степени пользуются как термином «управление», так и термином «менеджмент», вкладывая в них почти идентичную смысловую нагрузку, что позволяет говорить об определенной синонимичности данных понятий и обуславливает правомерность их равнозначного употребления.

М.Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури, работая с понятием «менеджмент», включают в него методы и тактику управления предприятием и организацией, «самоуправление» и «саморегуляцию». В конечном итоге они приходят к выводу, что менеджмент – это «такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономным и рациональным путем» [39].

По мнению Ю.А. Конаржевского, менеджмент представляет собой одну из форм управления [28].

Поскольку в рамках проводимого исследования процесс управления анализируется относительно образовательного процесса, обратимся к особенностям управления им. Решение этой задачи предполагает более детальное рассмотрение понятия «образовательный процесс».

В трактовке В.П. Симонова понятие «образовательный процесс» рассматривается как совокупность трех компонентов: учебно-Учительного, учебно-познавательного и самообразовательного [9].

Н.В. Кузьмина определяет образовательный процесс как педагогическую систему, для которой характерно множество

взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям образования, воспитания и обучения подрастающего поколения и взрослых людей [43].

В работах Т.И. Шамовой образовательный процесс толкуется как специально организованное взаимодействие педагогов и учеников, направленное на решение образовательных задач. Автор считает, что исследование образовательного процесса можно проводить на разных уровнях:

- теоретический, предполагает рассмотрение образования и образовательного процесса как системы;
- уровень проекта учебного плана и программ по предметам;
- создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его плана на год;
- уровень реального образовательного процесса, уровень конкретного учебного занятия [7].

Отмеченные уровни, по мнению Т.И. Шамовой, задают структуру анализа управления образовательным процессом. Другими словами, важным является раскрытие специфики управления на каждом из отмеченных уровней.

В трудах современных педагогов обнаруживается синонимичное употребление понятий «образовательный процесс» и «педагогический процесс». В связи с этим считаем необходимым обозначить отдельные, наиболее признанные в науке подходы к пониманию педагогического процесса, согласно которым:

- это процесс, реализующий цели образования и воспитания в условиях педагогических систем (Ю.К. Бабанский);
- специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и учеников, направленное на решение развивающих и образовательных задач (А.И. Мищенко, В.А. Слостенин, Е.Н. Шиянов);

– целенаправленное, содержательно насыщенное и организационно оформленное взаимодействие педагогической деятельности взрослых и самоизменения ребенка в результате активной жизнедеятельности при ведущей и направляющей роли педагогов (Б.Т. Лихачев);

– развивающееся взаимодействие педагогов и воспитуемых, направленное на достижение заданной цели и приводящее к заранее намеченному изменению состояния, преобразованию свойств и качеств воспитуемых (И.П. Подласый).

Из приведенных определений следует, что ученые едины во мнении, согласно которому образовательный процесс – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности. При этом практически все авторы определяют образовательный процесс как динамическую педагогическую систему. Мы будем придерживаться определения В.А. Сластенина, согласно которому образовательный процесс – это специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и учеников, направленное на решение образовательных целей и задач [60].

Рассматривая образовательный процесс как педагогическую систему, В.П. Симонов отмечает, что главным условием ее эффективного функционирования является научное, оптимальное управление.

Управление образовательным процессом как педагогической системой обеспечивает, с одной стороны, сохранение его целостности и возможность влияния на структурные компоненты, а с другой – эффективное функционирование, показателем которого является достижение целей образовательного процесса [9].

Г.Ф. Ксендзова также отмечает, что системообразующий фактор педагогической системы – управление, а искусство управления процессом обучения – это педагогический менеджмент, т.е. совокупность принципов, методов, организационных форм, технологических приемов управления

образовательным процессом, способствующих повышению его эффективности и качества [32].

П.И. Третьяков, К.Ю. Белая считают, что управление образовательным процессом можно рассматривать как целенаправленный, системно организованный процесс воздействий на его структурные компоненты и связи между ними, обеспечивающий их целостность и эффективную реализацию функций, его оптимальное развитие [6].

Л.В. Попова считает, что управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе формулирования цели. Целью такого управления является достижение идеального образа качества результатов. Соответственно, особое значение придается определению стратегии и тактики ОО, реализации мобильной системы работы ОО, обеспечивающей оптимальные условия для всестороннего развития учеников, самореализацию педагогов и специалистов в профессиональной деятельности, а также конструктивное, профессиональное сопровождение родителей (законных представителей) [48].

Рассматривая логику управления качеством образовательного процесса с позиции современных подходов, в первую очередь выделим функциональный подход, согласно которому управление деятельностью других рассматривается как процесс, представляющий собой совокупность непрерывных взаимосвязанных видов деятельности. Виды деятельности, которые осуществляет управляющий субъект, называют управленческими функциями (М. Альберт, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.Х. Мескон, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, А. Файоль, Ф. Хедоури). Каждая такая функция в свою очередь является процессом, поскольку состоит из серии взаимосвязанных действий.

Таким образом, в рамках нашего исследования, вслед за Ю.А. Конаржевским, В.С. Лазаревым, П.И. Третьяковым, мы выделим следующие функции управления.

1. Функция целеполагания.

Цель – это желаемый и заранее запрограммированный результат, достижимый в будущем. Целеполагание – достаточно сложный процесс в деятельности руководителя, без которого управление невозможно.

Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее декомпозиция на подцели и их согласование. Функция целеполагания не ограничивается только постановкой цели. Она связана с работой по достижению поставленных целей. Работа с педагогическим коллективом направлена на достижение определенных целей. После постановки цели руководитель намечает план действий.

## 2. Функция планирования.

Планирование включает прогнозирование; выбор организационной структуры; проектирование; тактическое и стратегическое определение степени централизации и децентрализации; учет изменений внутри организации; учет внешних изменений.

## 3. Функция организации.

Организация – это принятие решения; коммуникация; определение функциональных обязанностей; определение организационной структуры; делегирование полномочий. Кроме того, организация – это деятельность органа управления по созданию, упорядочению определенной структуры организационных отношений в управляемой системе, необходимых для эффективного выполнения принимаемых управленческих решений.

Поскольку в организации работа выполняется людьми, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям полномочия и права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей.

Для реализации принятых решений необходим этап создания организационных отношений, обеспечивающих движение системы, оптимальное взаимодействие ее компонентов, т.е. этап организации.

Организационные отношения можно определить как связи между людьми, устанавливаемые по поводу распределения и формального закрепления за ними функций их совместной деятельности.

Основными, наиболее часто встречающимися организационными формами управленческой деятельности в образовательных организациях являются: совет образовательного учреждения, попечительский совет, педагогический совет, совещание при руководителе, совещание при заместителях руководителя, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов и др.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимают мотивация предстоящей деятельности, инструктирование, обеспечение единства действий педагогического коллектива, оказание помощи в процессе выполнения работы, выбор различных форм стимулирования деятельности [5].

#### 4. Функция мотивации.

Мотивация саморазвития обусловлена профессиональными образовательными потребностями – желанием усовершенствовать педагогическую деятельность или устранить возникшие в ней проблемы, то есть стать профессионально более успешным.

Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей. Но мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

Рассмотрим способы мотивации педагогов. Первый вид мотивации – материальный. Материальная поддержка обычно используется для



поощрения сотрудников-профессионалов и гораздо реже для привлечения молодых специалистов. Руководству необходимо задумываться и о других, нематериальных, стимулах (интеллектуально-творческих, ресурсных, статусных). Интеллектуально-творческие способы – это способы мотивации творческих кадров, способствующие их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями.

Следующий вид мотивации – это ресурсные способы. Сюда относят способы мотивации, позволяющие экономить время специалиста или распределять его более эффективно. Это дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску); удобный график отпуска, а также его непрерывность; наиболее компактный (без окон) график работы; методические часы и дни; возможность выбора учебной нагрузки. К ресурсным способам стимулирования относят такие инструменты руководителя, как предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки.

Статусные способы призваны повышать роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят: оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся); публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании» [26].

##### 5. Функция контроля.

Контроль – это проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с момента формулирования цели, задачи и создания организации.

Выделяют три аспекта управленческого контроля: установление стандартов – определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени; измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами; предпринимаемые действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей с тем, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Виды контроля:

1. Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что проводится до фактического начала работ. Основным средством осуществления его является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях он используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2. Текущий контроль. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для эффективного осуществления текущего контроля необходима обратная связь. Она используется в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат.

3. Заключительный (итоговый) контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена.

Данный вид контроля имеет две важные функции:

– дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем;

– способствует мотивации, вознаграждению работников за достижения определенного результата [4].

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Таким образом, управление можно представить, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

В Образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса.

Образовательный процесс как объект управления – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности; специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и учеников, направленное на решение образовательных целей и задач.

Управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля.

## 1.2. Модель управления качеством образования в школе

Для того, чтобы определить содержание работы по управлению качеством образовательных услуг в образовательной организации, нами была разработана модель.

Модель – это схема какого-либо физического объекта или явления.

Модель – упрощенный мысленный или знаковый образ какого-либо объекта или системы объектов, используемый в качестве их «заместителя» и средства оперирования.

К настоящему времени сложился небольшой круг моделей, построение которых осуществляется педагогами исследователями для глубокого изучения специфических свойств, характеристик и особенностей педагогических явлений. Н.О. Яковлева выделяет следующие виды моделей: структурно-функциональную, организационную, образовательную, процессную, компетентностную и другие [8].

Модель управления качеством образовательных услуг в организации была разработана на основе рекомендаций Н.О. Яковлевой.

Среди видов моделей была выбрана процессная модель, так как она наиболее полно отражает управление как процесс. Отличительной чертой процессных моделей является представление последовательности перехода исследуемого явления из одного состояния в другое.

Представление процесса осуществляется через демонстрацию его структуры, последовательной смены определенных этапов деятельности. Каждый последующий этап характеризуется теми или иными изменениями по сравнению с ранее пройденными: у объекта могут появиться новые или исчезнуть существующие качества, произойти замена одних качеств другими. Результатом моделирования процесса является выделение последовательности этапов и установление связей между ними.

По мнению Н.О. Яковлевой, при разработке модели исследуемого процесса в целом, а также его каждого отдельного этапа, целесообразно характеризовать:

- целевые ориентации;
- содержание и особенности деятельности субъектов;
- методы, формы и средства работы;
- показатели эффективности;

– полученный результат.

Целевой блок модели включает повышение качества образовательных услуг в организации. Именно целевой компонент модели, пронизывая все другие ее компоненты, структурирует модель, делая целенаправленным системообразующий вид деятельности.

Содержательный блок представляет собой реализацию управленческих действий, направленных на повышение качества образовательных услуг в организации: этап проектирования, этап реализации и этап оценки.

Содержание деятельности руководителя по повышению качества образовательных услуг в организации реализуется через методы, формы и средства работы. Методы работы разрабатываются для всех субъектов – педагогов и родителей.

Для оценки эффективности управленческого процесса по повышению качества образовательных услуг в образовательной организации необходимо определить показатели, на основании которых будет отслеживаться достижение заявленной цели.

И наконец, полученный результат – замыкающий элемент процессной модели управления качеством образовательных услуг в образовательной организации. Результат – это реализации заявленных целевых ориентаций (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель управления качеством образования в школе

Мониторинг уровня качества образовательных услуг в ОО включает:

- определение критериев и направлений мониторинга;
- проведение мониторинга качества образовательных услуг.

В качестве критериев оценки качества образовательных услуг в организации можно использовать критерии, которые определены Приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 N 1547 «Об утверждении

показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность»:

- открытость и доступность информации об образовательной организации;
- комфортность условий образовательной деятельности;
- компетентность работников образовательной организации;
- удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса [52].

Как отмечает К.Г. Чагин, для оценки каждого показателя можно использовать балльную оценку [74].

Методическая работа направлена на повышение уровня компетентности педагогов и включает:

- разработку документации по мотивации труда;
- улучшение условий труда педагогов;
- различные формы методической работы (традиционные, активные).

Оптимальным вариантом методической работы в являются следующие формы.

Совет педагогов рассматривает различные аспекты деятельности ОО, на нем обсуждаются основные вопросы воспитания и обучения дошкольников, анализируются недостатки, принимаются решения для их устранения, организуется обмен опытом работы.

Обучающие семинары являются наиболее продуктивной формой повышения квалификации педагогов: на них основное внимание уделяется повышению их теоретической подготовке. Педагогам заранее предлагаются задания, которые позволяют каждому развивать педагогические способности, педагогическое мышление, коммуникабельность. По окончании семинаров проводятся выставки игр и пособий, изготовленные педагогами по данным темам, открытые просмотры.

Консультации заранее планируются и отражаются в годовом плане ОО. Предварительная подготовка к консультации включает анализ литературы, отражающей современные подходы к обучению и воспитанию детей дошкольного возраста, выстраивание структуры консультации, определение её содержания, подготовка информационных буклетов, проспектов и пособий. В школе ежегодно проводятся разнообразные консультации, связанные с познавательными интересами педагогов и специалистов.

Изучение лучшего опыта педагогов позволяют решить ряд вопросов, таких как:

- целенаправленное накопление педагогических материалов;
- анализ результатов деятельности по определённому направлению образовательной работы;
- взаимодействие всех специалистов ОО.

Формы распространения педагогического опыта в ОО:

- открытые занятия и мероприятия;
- выступления «Из опыта работы» на Совете педагогов;
- семинары;
- конференции;
- участие в городских и республиканских конкурсах.

Постоянное участие педагогов в городских профессиональных объединениях – это уже достаточно сложившаяся система, способствующая раскрытию творческого потенциала педагогов, повышению их профессиональной компетентности, объединению педагогов разных организаций для решения актуальных, интересующих их проблем.

Педагогические тренинги – эффективная форма повышения квалификации педагогов. Содержание тренингов включает индивидуальную работу по анализу педагогических проблем:

- работу с группой педагогов по решению поставленной поисковой



задачи;

- проведение деловой игры;
- создание методических рекомендаций.

Педагогические тренинги позволяют анализировать работу педагогов, осуществлять самоанализ, который даёт возможность увидеть положительные и отрицательные моменты педагогической деятельности и скорректировать личностные качества. В работу тренинга включается не только педагоги, но и все специалисты ОО, что положительно сказывается на результативности педагогического процесса, работают над решением единой проблемы, учатся согласовывать свои действия.

Смотр-конкурс – это способ проверки профессиональных знаний, умений, навыков, педагогической эрудиции, возможность оценивать результаты путём сравнения своих способностей с другими. В школе могут проходить конкурсы профессионального мастерства на звание лучшего учителя. Цель данного конкурса – дать возможность педагогам показать себя, свой профессионализм.

Разнообразные формы методической работы в ОО способствуют тому, что каждый педагог может самореализоваться как личность, и педагоги самостоятельно включаются в учебный процесс, который непосредственно связан с приоритетным направлением ОО. Работа с педагогами по повышению профессиональной компетентности обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями.

Для обеспечения активного участия педагогов ОО в методической работе необходимо проектирование продуктивных ее форм. Это является вторым условием эффективности инновационной методической работы. В педагогических исследованиях предложены различные классификации форм методической работы. На наш взгляд, более современным и

адекватным тенденциям развития образовательной системы является классификация, предложенная С.Г. Молчановым. По классификации, предложенной С.Г. Молчановым, формы методической работы делятся на:

1. Репродуктивные (практикумы, научно-практические семинары, педагогические мастерские, семинары-практикумы, тренинги).

2. Репродуктивно-эвристические (педагогические чтения, научно-практические конференции).

3. Эвристические (проблемные и проблемно-проектные семинары, организационно-деятельностные игры).

4. Эвристико-продуктивные (фестивали педагогических идей, конкурсы профессионального мастерства, конкурсы методических разработок).

5. Продуктивные (научные конференции, теоретические семинары, научные стажировки, участие в работе временных научно-исследовательских коллективов, временных творческих групп, научные отпуска).

Наиболее эффективными являются эвристико-продуктивные и продуктивные формы методической работы. Специальные исследования (Л.П. Ильенко, К.Ю. Белая, С.Г. Молчанов) позволили разработать подходы к выбору форм методической работы, способствующих развитию тех или иных компонентов профессиональной компетентности педагогов ОО.

Организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг осуществляется посредством таких форм и методов, как круглый стол, семейный клуб, интерактивные игры, ИКТ и другие.

Реализация активных форм взаимодействия с родителями – одно из важнейших условий повышения качества образовательных услуг в ОО. В статье 44 закона «Об образовании в РФ» отмечается, что родители имеют право знакомиться с содержанием образования, используемыми методами

обучения и воспитания, образовательными технологиями. В соответствии с ГОС взаимодействие с родителями по вопросам образования ребенка, непосредственного вовлечения их в образовательную деятельность, в том числе посредством создания образовательных проектов совместно с семьей является одним из основных условий деятельности ОО.

Для реализации совместной деятельности педагога и родителей детей дошкольного возраста необходимы особые формы работы. В научной литературе ведется поиск так называемых активных, или нетрадиционных, форм взаимодействия ОО и семьи. В словаре С.И. Ожегова «активный» понимается как 1) деятельный, энергичный, 2) действующий, развивающий.

Активные формы взаимодействия – это формы, при которых процесс взаимодействия организуется таким образом, что все участники оказываются вовлеченными в процесс познания, обсуждения. В процессе такого взаимодействия осуществляется поиск и обсуждение проблем воспитания и обучения детей, совместное принятие решение. Совместная деятельность педагога и родителей детей старшего дошкольного возраста может быть организована посредством таких активных форм взаимодействия, как семейный клуб, дискуссия, интерактивные игры, проектная деятельность, интерактивное взаимодействие посредством ИКТ.

Семейный клуб – это такая форма совместной деятельности педагога и родителей, при которой отношения строятся на принципах активности, добровольности и личной заинтересованности. В отличие от родительских собраний в семейных клубах взаимодействие не предполагает назидательно-поучительную форму общения. Тематика встреч и обсуждаемые вопросы определяются родителями.

Дискуссия является одной из форм общения педагогов и родителей, в основе которой – свободное выражение своего мнения, поиск общего решения, учет мнения каждого, поиск компромисса. Дискуссия может проводиться в форме круглого стола (обмен мнениями по определенным

вопросам воспитания детей старшего дошкольного возраста, например, подготовка к обучению в школе, роль игры в развитии личности старшего дошкольника и т.п.), симпозиума (обсуждение по определенной теме, выступления участников, обмен мнениями), дебатов (обсуждение противоположных точек зрения, спорных моментов).

Интерактивная игра предполагает игровое взаимодействие участников по определенной теме. Игры могут быть ролевыми, деловыми, на которых родители могут на время «стать детьми» или педагогами, чтобы увидеть изнутри особенности личности другого человека. В процессе игр родители осваивают определенные знания и умения по проблеме воспитания детей младшего школьного возраста.

Одной из популярных в последнее время форм взаимодействия ОО с родителями является проектная деятельность. В основе проектов – стимулирование интереса родителей к определенным проблемам, овладение определенными знаниями, практическое применение полученных знаний. В основе метода проектов лежит развитие интересов родителей, умений самостоятельно конструировать свои знания и ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического мышления.

Успешность взаимодействия образовательной организации и семьи сегодня во многом зависит от того, насколько педагог-Учитель использует в своей работе новые информационные технологии, имеющие огромный потенциал, призванный заинтересовать родителей и создать условия для их активного участия в образовательно-Учительном процессе современного образовательного учреждения.

Современные средства коммуникаций предлагают новые формы сотрудничества с родителями дошкольников – электронная почта, телеконференции, чаты, форумы. В таких условиях требуется повышение компетентности педагогов.

И наконец, оценочно-результативный компонент модели включает критерии, на основании которых осуществляется оценка качества образовательных услуг: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса.

Таким образом, модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации включает целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

#### Выводы по главе 1

Категория «качество образования» – сложная интегративная характеристика, которую можно трактовать в категориях совершенства (степени достижения) или соответствия целевым установкам.

В данной работе мы будем придерживаться целеориентированного и стандарт-ориентированного подхода, согласно которому качество образования понимается как соответствие стандарту (ГОС), как степень достижения поставленных образовательных целей и задач, удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых организацией образовательных услуг.

Управление можно представить, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

В Образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие

целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса.

Образовательный процесс как объект управления – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности; специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и учеников, направленное на решение образовательных целей и задач.

Управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля.

Модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации включает целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

## ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Изучение эффективности управления качеством образования в школе

Экспериментальная работа по проблеме управления качеством образовательных услуг в КГУ «Общеобразовательная школа имени Б.Майлина отдела образования района Беимбета Майлина» Управления образования Костанайской области.

Экспериментальная работа проводилась в три этапа с 2021 по 2023 гг. На первом этапе была изучена эффективность управления качеством образовательных услуг в школе. На втором этапе была реализована модель управления качеством образовательных услуг в школе. На третьем этапе проведена оценка эффективности разработанной модели.

Для реализации поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ документации (устав и локальные акты ОО, годовой план, отчет по результатам самообследования, штатное расписание, приказы и другие); опрос (беседа с заведующим, педагогами).

На констатирующем этапе проведен анализ эффективности управления качеством школе.

На рисунке 2 представлены органы системы управления образовательной организацией, основные направления деятельности коллегиальных органов управления, и их взаимодействие. Управление образовательной организацией осуществляет директор совместно с Наблюдательным и Педагогическим советом.

Функции Наблюдательного совета: рассмотрение плана финансово-

хозяйственной деятельности учреждения, рассмотрение отчетов об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности, внесение изменений и дополнений в Устав.

Функции Педагогического совета: осуществление руководства функционированием учреждения, контроль за соблюдением надлежащих условий в учреждении, утверждение ежегодного публичного доклада, согласование локальных нормативных актов.

Одной из функций директора является обеспечение качества образовательных услуг. Рассмотрим далее более подробно, как



осуществляется процесс управления качеством образования в ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5».

Структура управления школы

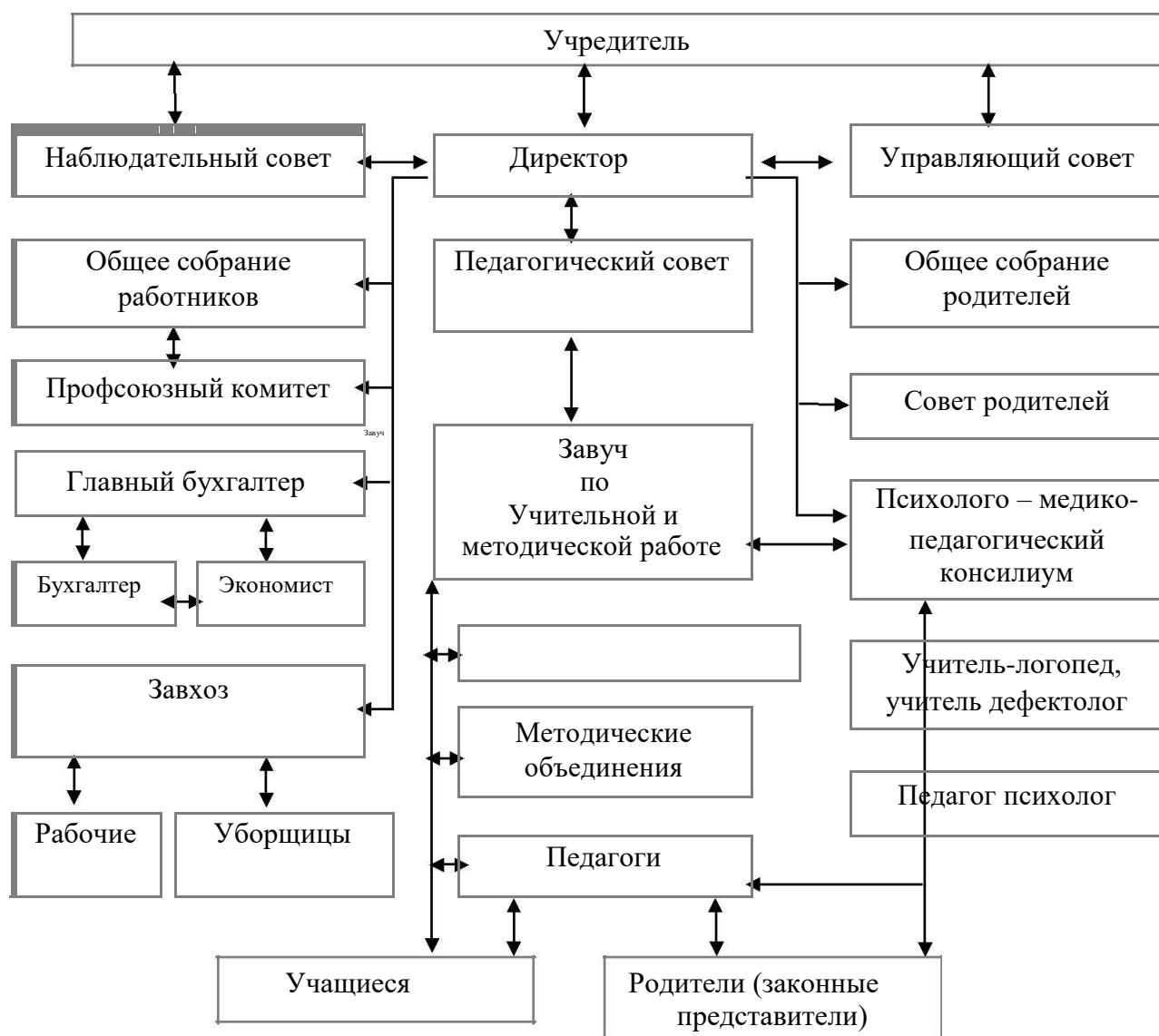


Рисунок 2 – Структура управления школы

Процесс управления качеством образовательных услуг в школе осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг.

Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ОО.

Образовательный процесс осуществляется по основной образовательной программе школьного образования. Основная образовательная программа школьного образования разработана с учетом примерной образовательной программой «Радуга» (под редакцией Т.Н. Дороновой).

Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Руководитель ОО делегирует полномочия по управлению качеством образовательных услуг следующим работникам: завуч по Учительной и методической работе, начальник хозяйственной части (завхоз). Роль директора – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Завуч по Учительной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения детьми образовательной программы и условиями ее реализации.

Начальник хозяйственной части отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

Третий этап – контроль. Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Цель контроля – установить соответствие качества образовательных услуг в школе действующему законодательству в сфере школьного образования. Контроль включает следующие мероприятия:

1. Определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля.

2. Анализ объекта контроля с помощью выбранных методов контроля и диагностического инструментария.

3. Разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных.

4. Непосредственный сбор информации о состоянии контролируемого объекта, анализ собранных данных.

5. Формулировка выводов по итогам контроля о соответствии или несоответствии полученных данных критериям оценки.

6. Оформление результатов контроля в форме справки или акта по результатам проверки, приказа по результатам проверки.

7. Обсуждение итоговых материалов контроля на педагогическом совете, привлечение к дисциплинарной ответственности должностных лиц, педагогических работников либо поощрение.

8. Издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

В 2021-2022 году были проведены следующие мероприятия по организации тематического контроля:

– оценка качества подготовки учеников по всем образовательным областям с изучением уровня усвоения основной образовательной программы школьного образования;

– анализ уровня подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в вузе;

– оценка качества работы по оздоровлению учеников, организации питания и медицинского обслуживания в ОО, уровня заболеваемости детей;

– оценка качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

Помимо данных форм тематического контроля, ежегодно проводится итоговый контроль, по итогам которого на сайте школы публикуются результаты самообследования. Отчет включает следующие разделы:

1. Общая характеристика ОО.
2. Система управления ОО.
3. Организация образовательной деятельности.
4. Охрана и укрепление здоровья детей.
5. Условия осуществления образовательной деятельности.
6. Организация развивающей предметно-пространственной среды.
7. Учебно-методического обеспечение образовательного процесса.
8. Библиотечно-информационное обеспечение.
9. Материально-техническое обеспечение ОО.
10. Условия для обеспечения безопасности жизнедеятельности.
11. Мнение родителей о деятельности образовательной организации.
12. Функционирование внутренней системы оценки качества образовательных услуг.
13. Показатели деятельности, установленные Министерством образования и науки.
14. Перспективы развития ОО.

В первом разделе представлена общая характеристика образовательной организации, направления взаимодействия с социальными партнерами.

Во втором разделе представлена система управления образовательной организации, дана функциональная характеристика органов системы управления образовательной организацией, основные направления деятельности коллегиальных органов управления, и их взаимодействие.

В третьем разделе представлено описание организации образовательной деятельности: организация учебного процесса, информация о видах реализуемых программ, содержание и качество

подготовки учеников, уровень подготовки выпускников к школьному обучению, достижения учеников, организация дополнительного образования детей. Для оценки качества образовательных услуг проводится мониторинг индивидуального развития детей (педагогическая диагностика) по образовательным областям. Педагогическая диагностика осуществляется с помощью наблюдений, бесед, продуктов детской деятельности, специальных педагогических ситуаций, проводится 2 раза в учебный год (октябрь и апрель). Результаты педагогической диагностики оформляются в виде аналитической справки.

В четвертом разделе представлены мероприятия, проводимые с целью охраны и укрепления здоровья детей, результаты мониторинга общей заболеваемости, физического развития дошкольников. Также представлены мероприятия, которые направлены на оздоровление учеников и укрепление их здоровья, организацию питания.

В пятом разделе представлены условия осуществления образовательной деятельности, в том числе количественный и качественный состав педагогических работников, награды и достижения работников, уровень квалификации.

В шестом разделе представлено описание развивающей предметно-пространственной среды, ее соответствие ГОС, оснащенности необходимым оборудованием и инвентарем для реализации основной образовательной программы.

В седьмом-девятом разделах представлено описание материально-технического оснащения ОО – это учебно-методическое обеспечение образовательного процесса, библиотечно-информационное обеспечение, материально-техническое обеспечение учреждения. В отдельный раздел выделены условия для обеспечения безопасности жизнедеятельности, в том числе медицинское обслуживание, организация питания.

В 11 разделе дана характеристика удовлетворенности родителей деятельностью ОО.

Раздел 12 – это описание существующей в ОО внутренней системы оценки качества образования. Показатели деятельности, установленные Министерством образования и науки образовательной организации, представлены в разделе 13.

Завершает отчет о самообследовании раздел «Перспективы развития образовательной организации».

В целом отчет о самообследовании школы можно считать достаточно информативным, отражающим различные аспекты деятельности ОО. При этом следует отметить, что недостаточно четко определены критерии и показатели, по которым оценивается качество образовательных услуг в ОО.

Также следует отметить, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ГОС и удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей).

В отчете по самообследованию, а также в системе деятельности руководителя по управлению качеством образовательных услуг не уделено внимание таким аспектам деятельности ОО, как методическая работа и организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг.

Таким образом, по итогам проведенного анализа по изучению эффективности управления качеством образовательных услуг в школе выявлены следующие направления деятельности руководителя:

1. Одна из функций директора – это обеспечение качества образовательных услуг. Процесс управления качеством образования в школе осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг.

2. Процесс управления осуществляется поэтапно. Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ОО. Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Третий этап – контроль.

3. Руководитель ОО делегирует полномочия по управлению качеством образования следующим работникам: завуч по Учительной и методической работе, завхоз.

Роль директора – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Завуч по Учительной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения учениками образовательной программы и условиями ее реализации. Завхоз отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

4. Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Контроль включает следующие мероприятия: определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля, разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных, непосредственный сбор информации, оформление результатов контроля в форме справки или акта, привлечение к ответственности должностных

лиц, педагогических работников, издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

5. Темы тематического контроля включают оценку качества подготовки учеников по всем образовательным областям, подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе, качества работы по оздоровлению учеников, организации питания и медицинского обслуживания в ОО, уровня заболеваемости детей; качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

6. Итоговый контроль направлен на оценку качества образования по итогам учебного года. По итогам контроля публикуется отчет о самообследовании, включающие разделы по описанию системы управления, организации образовательной деятельности, охране и укреплению здоровья детей, условия осуществления образовательной деятельности, описание материально-технического оснащения, ВСОКО и другие разделы.

7. К недостаткам существующей системы управления качеством образовательных услуг можно отнести то, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ГОС, удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей), организация методической работы и взаимодействие с родителями – заказчиками образовательных услуг.

Далее рассмотрим, каким образом можно преодолеть выявленные недостатки управления качеством образовательных услуг в школе в разработанной нами модели управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.



## 2.2. Реализация модели управления качеством образования в школе

Модель управления качеством образовательных услуг в организации включает следующие блоки: целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

Мониторинг является важнейшим этапом в структуре деятельности руководителя, который является основой для принятия дальнейших управленческих решений. Именно поэтому мониторинг выбран нами как одно из важнейших организационно-педагогических условий.

### *Мониторинг уровня качества образовательных услуг в ОО*

В качестве критериев оценки качества образовательных услуг в организации мы предлагаем использовать следующие показатели:

- открытость и доступность информации об образовательной организации;
- комфортность условий образовательной деятельности;
- компетентность работников образовательной организации;
- удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса [52].

Бланк оценки качества образовательных услуг в организации представлен в Приложении А.

Каждый параметр включает комплекс показателей, каждый из которых оценивается в баллах от 0 до 2:

- 0 баллов – параметр отсутствует;
- 1 балл – параметр присутствует частично;
- 2 балла – параметр присутствует [74].

К показателям, характеризующим открытость и доступность информации о ОО, отнесены:

- полнота и актуальность информации о ОО и ее деятельности,

размещенной на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

- наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации;
- доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг;
- доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в ОО от получателей образовательных услуг.

Результаты анализа параметра «Открытость и доступность информации об образовательной организации» представлены в таблице 2. Таблица 2 – Открытость и доступность информации об образовательной организации

Показатели	Баллы
Полнота и актуальность информации о ОО и ее деятельности на официальном сайте в сети «Интернет»	8
Наличие на официальном сайте организации сведений о педагогических работниках организации	7
Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, на сайте	6
Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших от получателей образовательных услуг	0
Итого	21

Комфортность условий образовательной деятельности оценивается в соответствии с ГОС и включает материально-технические условия (соответствие развивающей предметно-пространственной среды требованиям ГОС). Анализ показателей, характеризующих комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность в ОО:

- 1) Материально-техническое и информационное обеспечение ОО:
  - соответствие материально-технической базы ОО реализации основной образовательной программы (2 балла);

- соответствие материально-технической базы ОО действующим санитарным и противопожарным нормам (2 балла);
- соответствие материально-технической базы ОО нормам охраны труда работников ОО (2 балла);
- обеспечение доступа педагогическим работникам, переходящим на ГОС, к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных (0 баллов);
- наличие учебно-методических пособий, оборудования, отвечающих требованиям ГОС (0 баллов).

По итогам анализа материально-технического и информационного обеспечения ОО получены следующие данные – 6 баллов. Отсутствует возможность доступа педагогическим работникам, переходящим на ГОС, к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных, необходимо обновление учебно-методических пособий, оборудования, отвечающих требованиям ГОС.

2. Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся:

- в ОО имеется спортивная площадка, физкультурно-музыкальный зал, физкультурные уголки в группах (2 балла);
- в классах имеется здоровьесберегающее оборудование, используемое в профилактических целях, информационное оборудование по формированию ЗОЖ, по безопасности жизнедеятельности в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла);
- в ОО имеется медицинский блок, в состав которого входят следующие помещения: смотровой кабинет (2 балла);
- помещение для работы медицинского персонала оснащено оборудованием для проведения профилактических осмотров, иммунизации, оказания первой медицинской помощи (2 балла);

– в ОО имеется помещение для хранения и приготовления пищи в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла).

По итогам анализа условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания получены следующие данные – 10 баллов. В ОО созданы все условия для охраны и укрепления здоровья детей.

### 3. Наличие дополнительных образовательных программ:

– по социально-коммуникативному развитию (2 балла): «Основы безопасности детей младшего школьного возраста» (Р.Б. Стеркина, Н.Н. Авдеева, О.Л. Князева) и другие;

– по познавательному развитию (0 баллов);

– по речевому развитию (0 баллов);

– по физическому развитию (0 баллов);

– по художественно-эстетическому развитию (2 балла): программа художественного воспитания, обучения и развития детей «Цветные ладошки» (И.А. Лыкова).

Не реализуются дополнительные программы, направленные на речевое, познавательное и физическое развитие детей (4 балла).

### 4. Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся

– наличие в штате педагога-психолога (2 балла);

– наличие в штате учителя-логопеда (2 балла);

– наличие в штате социального педагога (0 баллов);

– наличие в штате медицинского работника (2 балла);

– наличие в штате педагога дополнительного образования (0 баллов).

По итогам анализа получены следующие данные – 6 баллов. В штате ОО отсутствует социальный педагог и педагог дополнительного образования.

### 5. Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья:

– наличие специалистов для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья – ОНР (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);

– наличие кабинетов для специалистов (педагог-психолог, логопед) (2 балла);

– обучение осуществляется на основе образовательных программ, адаптируемых при необходимости для обучения детей с ОВЗ с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья (2 балла);

– наличие предметно-развивающей среды в группах для детей ограниченными возможностями здоровья (2 балла);

– организация взаимодействия с родителями детей с ограниченными возможностями здоровья (2 балла).

По итогам анализа получены следующие данные – 10 баллов. В ОО функционирует группы для детей с нарушением речи. Кабинеты специалистов и группы оснащены необходимым оборудованием, методической литературой. Организовано сотрудничество с родителями детей.

Результаты анализа параметра «Комфортность условий образовательной деятельности» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Комфортность условий образовательной деятельности

Показатели	Баллы
Материально-техническое и информационное обеспечение ОО	6
Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	10
Наличие дополнительных образовательных программ	4
Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	6
Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	10
Итого	36

Компетентность работников образовательной организации оценивается по следующим показателям:

– педагогическими кадрами школьное учреждение укомплектовано на 100 % – 2 балла;

– наличие педагогического образования, из них 5 человек (33%) имеют высшее образование, 10 человек (67%) – средне-специальное образование – 2 балла;

– наличие квалификационной категории: 13 педагогов (87%) имеют квалификационную категорию, из них: высшую – 3 человека (20%); первую – 6 человека (40 %); не аттестованы – 4 человека (26,6 %) – 1 балл;

– наличие школы молодого педагога – 2 балла. Возрастной ценз педагогов: от 25 до 35 лет имеют 5 педагогов, от 35 до 45 лет – 6 педагогов, от 45 до 55 лет – 4 педагога;

– наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки – 2 балла. С целью планомерного повышения квалификации заключен договор о реализации программ дополнительного профессионального образования, а именно: проведение курсов повышения квалификации, курсов профессиональной переподготовки, модульных курсов, для руководителей и педагогических работников.

Результаты анализа параметра «Компетентность работников образовательной организации» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Компетентность работников образовательной организации

Показатели	Баллы
Укомплектованность кадрами	2
Уровень квалификации педагогических работников	1
Наличие школы молодого педагога	2
Наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки	2
Организация методической службы	1
Итого	9

Таким образом, администрация ОО на оптимальном уровне формирует кадровую политику в части повышения уровня образованности и профессиональной компетентности педагогов ОО, что влияет на качество образовательного процесса в целом. Но при этом недостаточно эффективно организована методическая работа в ОО, задействованы в основном традиционные формы работы с педагогами.

Удовлетворенность качеством образовательных услуг всех субъектов образовательного процесса оценивается в процессе изучения мнения родителей (законных представителей) о соответствии их запросов уровню предоставляемых образовательных услуг.

Для выявления отношения родителей к школе, степени удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг и для определения направления работы по взаимодействию ОО с семьей проведено анкетирование.

Проведен опрос родителей: «Удовлетворяет ли Вас качество образовательных услуг по познавательному-речевому развитию (занятия по математике, ознакомлению с окружающим, развитию речи, грамоте, конструированию); социально-коммуникативному развитию (обучение правилам поведения, умению общаться, разрешать конфликты); физическому развитию и здоровьесбережению; художественно-эстетическому развитию (музыкальные занятия, занятия по рисованию, лепке, аппликации):

- высокий уровень: удовлетворяет полностью по всем направлениям;
- средний уровень: удовлетворяет частично, по отдельным направлениям;
- низкий уровень: не удовлетворяет полностью».

Анкета представлена в Приложении Б.

По итогам опроса доля родителей, оценивающих качество образовательных услуг на высоком уровне, составляет 30%. Частично удовлетворяет 60%, не удовлетворяет 10% родителей.

Организация работы с родителями осуществляется в соответствии с годовым планом ОО: проводятся консультации, родительские собрания (в том числе с привлечением педагогов-специалистов, психолога, медицинского работника), имеется информационный стенд для родителей, проводятся совместные мероприятия детей и родителей, используется анкетирование с целью изучения запросов, мнений родителей о работе ОО. Проводятся совместные праздники, конкурсы, досуги, развлечения, выставки (таблица 5).

Таблица 5 – Удовлетворенность качеством образовательных услуг всех субъектов образовательного процесса

Показатели	Баллы
Уровень удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг	1
Разнообразие форм взаимодействия с родителями	1
Наличие активных, нетрадиционных форм взаимодействия с родителями	0
Итого	2

Таким образом, по итогам проведенной оценки качества образовательного процесса мы выяснили, что наименьшее количество баллов получили такие показатели, как организация методической работы в ОО, организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг посредством активных и нетрадиционных форм взаимодействия.

На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями.

*Методическая работа – повышение уровня компетентности педагогических работников образовательной организации.*

Реализация данных условий осуществлялась через функции управления, содержание которых представлено в таблице 6.



Таблица 6 – Мероприятия по реализации условий управления

профессиональной компетентностью персонала в школе

Направления	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
Нормативно-правовое	Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Положение об оплате труда работников ОО;</li> <li>– Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ОО;</li> <li>– Положения о структурных подразделениях ОО;</li> <li>– Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио;</li> <li>- Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников</li> </ul>
Научно-методическое	Организация работы по педагогической поддержке становления мастерства педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов;</li> <li>– банк инноваций;</li> <li>– методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников;</li> <li>– информация по обобщению педагогического опыта;</li> <li>– организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального</li> </ul>
Социально-психологическое	Развитие корпоративной культуры ОО с целью улучшения психологического климата в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание символики ОО;</li> <li>– традиции ОО;</li> <li>– профессиональные ценности педагогов</li> </ul>
Материально-техническое	Улучшение условий труда педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация в ОО комнаты психологической разгрузки;</li> <li>– оформление интерьера ОО;</li> <li>– создание условий для внедрения информационных технологий (создание локальной сети, сайта ОО, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов)</li> </ul>

Важным условием формирования компетентности педагогов является формирование мотивации. Нормативно-правовое направление

включает разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов. Это:

Положение об оплате труда работников ОО.

Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ОО.

Положения о структурных подразделениях ОО.

Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио.

Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников.

Научно-методическое направление – это система педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы ОО, которая включает:

– Школу молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ОО.

– Рабочую группу по проблеме развития творческого потенциала педагогов. Она объединяет педагогов высшей и первой квалификационной категории, творчески работающих педагогов. Основная цель лаборатории – инновационные технологии.

– Рабочую группу по проблеме внедрения информационных технологий. Цель: обеспечение максимально полного использования информационных технологий в профессиональной деятельности педагогов ОО. Предусмотрено повышение квалификации педагогов в области ИКТ.

– Временные творческие группы создаются для решения конкретных задач и активизации деятельности педагогического коллектива по выбранному направлению.

– Ежегодный конкурс «Учитель года».

Социально-психологическое направление включает развитие корпоративной культуры ОО с целью улучшения психологического климата в коллективе. Для этого создается творческая группа по теме: «Пути и средства развития корпоративной культуры ОО».

Материально-техническое направление реализуется с целью улучшения условий труда педагогов и включает: организацию в ОО комнаты психологической разгрузки; совместное благоустройство территории ОО; оформление интерьера ОО в соответствии с философией; создание условий для внедрения ИКТ.

Реализация программы развития осуществляется поддержкой методической и психологической служб ОО.

*Организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг.*

Цель работы: создание системы методической работы с использованием индивидуального и дифференцированного подхода к педагогам, обеспечивающей повышение профессиональной компетентности педагогов по вопросам использования активных форм взаимодействия с родителями.

Формы работы с педагогами представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Система работы по формированию компетентности педагогов по использованию активных форм взаимодействия с родителями

Поставленные задачи	Планируемые действия	Ожидаемый результат
Определение и корректировка уровня профессионально-педагогической компетентности педагогов	Подбор критериев определения уровня педагогической компетентности по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями, диагностика педагогов и анализ полученных данных	Выявление оснований для отбора содержания и форм методической работы
Проведение психолого-педагогического обучения педагогов по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями	Проведение педагогического совета	Улучшение теоретической, и практической подготовленности педагогов по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями
	Семинар-практикум Методические оперативки Цель: обзор новой педагогической литературы по проблемам организации активных форм взаимодействия с родителями	

Стимулирование активности педагогов в обновлении, совершенствовании содержания работы с родителями	Проведение конкурса проектов по разработке и внедрению активных форм взаимодействия: вторая младшая группа – круглый стол; средняя группа – семейный клуб; старшая группа – информационные технологии	Высокий уровень активности педагогов в организации активных форм взаимодействия с родителями
Обеспечение профессионального творческого и культурного роста педагогов с учётом современных требований	Организация МО педагогов по организации активных форм взаимодействия с родителями	Создание единой системы планирования, улучшение содержания работы с родителями
Совершенствование профессионального мастерства молодых педагогов	Организация занятий «Школы молодого педагога»	Повышение уровня профессионального мастерства
Изучение и внедрение в практику работы инновационных форм взаимодействия с родителями	Защита проектов: - первая младшая группа – электронная газета; - подготовительная к школе группа – интерактивные игры	Обновление форм и методов работы с родителями
Обобщение профессионального педагогического опыта, осуществление его пропаганды и внедрение в практику работы МОО	Организация открытых просмотров педагогической деятельности Мастер-классы Творческие отчеты	Публичное Представление опыта работы педагогов ОО
Повышение ИКТ-компетентности педагогов	Семинар-практикум	Высокий уровень ИКТ-компетентности

В процессе работы с педагогами использовались следующие формы работы:

- педагогический совет, на котором педагоги были ознакомлены с задачами предстоящей работы, разработан план действий (вводный педсовет), подведены итоги (итоговый);
- семинары-практикумы по ознакомлению педагогов с активными формами взаимодействия и формированию умений их применять в работе с родителями;

- организация «Школы молодого педагога» по ознакомлению молодых педагогов с методикой проведения как традиционных, так и активных форм взаимодействия;

- организация методического объединения педагогов по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями в ОО.

Поскольку не все педагоги имеют высокий уровень компьютерной грамотности, без чего невозможна организация форм взаимодействия с родителями с помощью ИКТ, были проведены семинары-практикумы по повышению ИКТ-компетентности педагогов (Приложение В).

Разработанная система повышения информационной компетентности педагогов дала свои результаты, а именно – педагоги научились:

- создавать графические и текстовые документы (самостоятельно оформляют групповую документацию, диагностику и т. д.);

- применять электронные дидактические и педагогические программные средства;

- владеть навыками поиска информации в Интернете;

- владеть программой PowerPoint для создания мультимедийных презентаций;

- разрабатывать консультации для родителей с использованием информационных технологий;

- владеть способами и методами применения компьютерных технологий в работе с родителями;

- организовывать интерактивное взаимодействие с родителями посредством ИКТ.

Работа с учителями была направлена на формирование педагогической компетентности по использованию активных форм взаимодействия с родителями. Работа с родителями проводилась с помощью различных форм, предполагающих активное участие родителей как полноправных субъектов образовательного процесса. Использовались

такие формы работы, как круглый стол, семейный клуб, интерактивные игры, ИКТ.

Таким образом, при разработке модели качества образовательных услуг в организации в основу была взята процессная модель управления, согласно которой выделяются следующие блоки (этапы управления): этап проектирования: мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы, прогноз развития ситуации, целеполагание, планирование; этап реализации управленческих действий: организация и стимулирование (мотивация); этап оценки: контроль, анализ эффективности.

Первое условие – мониторинг качества образовательных услуг в организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса.

На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями. Это позволило реализовать второе и третье условие, заявленное в гипотезе настоящего исследования.

На контрольном этапе был проведен повторный мониторинг качества образовательных услуг в образовательной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса.

Результаты анализа параметра «Открытость и доступность информации об образовательной организации» представлены в таблице 8 и

на диаграмме (рисунок 3).

Таблица 8 – Открытость и доступность информации об образовательной организации

Показатели	Баллы	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Полнота и актуальность информации о ОО и ее деятельности на официальном сайте в сети «Интернет»	8	10
Наличие на официальном сайте организации сведений о педагогических работниках организации	7	10
Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, на сайте	6	8
Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших от получателей образовательных услуг	0	6
Итого	21	34

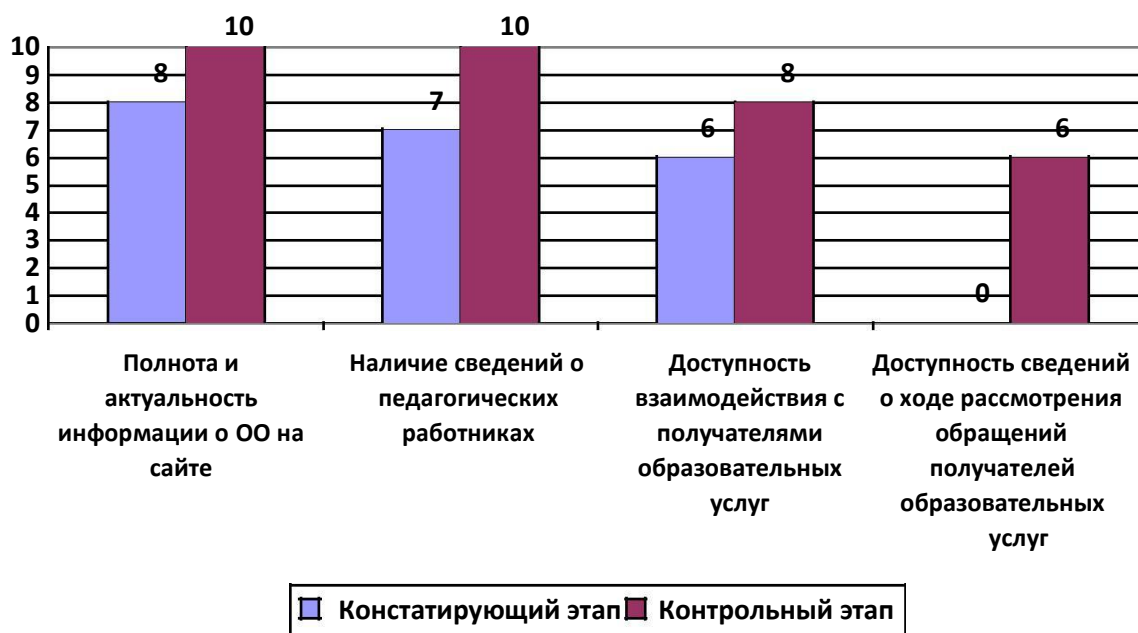


Рисунок 3 – Открытость и доступность информации об образовательной организации, в баллах

Для оценки полноты и актуальности информации о ОО и ее деятельности, размещенной на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», мы изучили следующие показатели:

- наличие сайта в сети Интернет (2 балла);
- наличие сведений о ОО (2 балла);
- наличие информации о законе «Об образовании» (2 балла);
- наличие информации о ГОС (2 балла);
- наличие ссылок на нормативно-правовые, психолого-педагогические ресурсы (2 балла).

По итогам анализа сайта ОО получены следующие данные – 10 баллов.

На официальном сайте организации в сети Интернет имеются в наличии следующие сведения о педагогических работниках организации:

- информация о кадрах актуальна на текущий учебный год (2 балла);
- представлены данные о стаже, уровне квалификации педагогов (2 балла);



– имеются сведения о прохождении курсов повышения квалификации (2 балла);

– представлены данные об администрации ОО (ФИО, контактные данные) (2 балла);

– имеются блоги специалистов ОО (2 балла).

По итогам анализа сведений о педагогических работниках получены следующие данные – 10 баллов.

Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг оценена следующим образом:

– на сайте представлены телефоны администрации ОО (2 балла);

– на сайте представлены адреса электронной почты администрации ОО (2 балла);

– имеются форумы и чаты для общения со специалистами (1 балл);

– имеется возможность задать вопрос руководству ОО (2 балла);

– имеется возможность внесения предложений, направленных на улучшение работы ОО (1 балл).

По итогам анализа получены следующие данные – 8 баллов.

Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в ОО от получателей образовательных услуг:

– доступны сведения о ходе рассмотрения обращений родителей по телефону (0 баллов);

– доступны сведения о ходе рассмотрения обращений родителей по электронной почте (2 балла);

– доступны сведения о ходе рассмотрения обращений родителей через сайт ОО (2 балла);

– на сайте представлены данные о наиболее частных вопросах и причинах обращения родителей (2 балла);

– на сайте представлен отчет о работе с обращениями родителей (0 баллов).

По итогам анализа сайта ОО получены следующие данные – 6

баллов.

Всего по итогам анализа по данному параметру набрано 34 балла из 40 возможных, что выше по сравнению с результатами констатирующего этапа.

Результаты анализа параметра «Комфортность условий образовательной деятельности» представлены в таблице 9 и на рисунке 4.

Таблица 9 – Комфортность условий образовательной деятельности

Показатели	Баллы	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Материально-техническое и информационное обеспечение ОО	6	8
Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	10	10
Наличие дополнительных образовательных программ	4	8
Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	6	8
Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	10	10
Итого	36	44

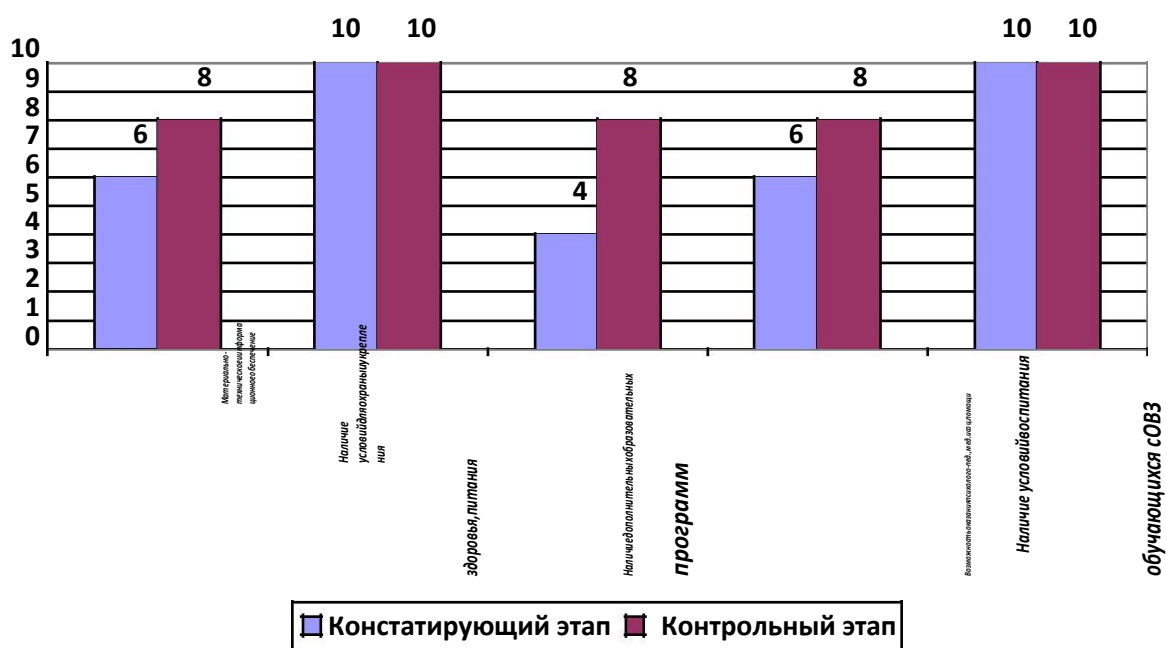


Рисунок 4 – Комфортность условий образовательной деятельности, в баллах

Анализ показателей, характеризующих комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность в ОО:

1) Материально-техническое и информационное обеспечение ОО:

- соответствие материально-технической базы ОО реализации основной образовательной программы (2 балла);
- соответствие материально-технической базы ОО действующим санитарным и противопожарным нормам (2 балла);
- соответствие материально-технической базы ОО нормам охраны труда работников ОО (2 балла);
- обеспечение доступа педагогическим работникам, переходящим на ГОС, к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных (0 баллов);
- наличие учебно-методических пособий, оборудования, отвечающих требованиям ГОС (2 баллов).

По итогам анализа материально-технического и информационного обеспечения ОО получены следующие данные – 8 баллов.

2. Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся:

– в ОО имеется спортивная площадка, физкультурно-музыкальный зал (2 балла);

– имеется здоровьесберегающее оборудование, используемое в профилактических целях, информационное оборудование по формированию ЗОЖ, по безопасности жизнедеятельности в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла);

– в ОО имеется медицинский блок, в состав которого входят следующие помещения: смотровой кабинет (2 балла);

– помещение для работы медицинского персонала оснащено оборудованием для проведения профилактических осмотров, иммунизации, оказания первой медицинской помощи (2 балла);

– в ОО имеется помещение для хранения и приготовления пищи в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла).

По итогам анализа условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания получены следующие данные – 10 баллов. В ОО созданы все условия для охраны и укрепления здоровья детей.

3. Наличие дополнительных образовательных программ:

– по социально-коммуникативному развитию (2 балла);

– по познавательному развитию (2 балла): разработана программа кружка по ТРИЗ;

– по речевому развитию (0 баллов);

– по физическому развитию (2 балла): разработана программа кружка по ритмике;

– по художественно-эстетическому развитию (2 балла): программа художественного воспитания, обучения и развития детей «Цветные ладошки» (И.А. Лыкова).

Не реализуются дополнительные программы, направленные на речевое развитие детей (8 баллов).

4. Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся

- наличие в штате педагога-психолога (2 балла);
- наличие в штате учителя-логопеда (2 балла);
- наличие в штате социального педагога (0 баллов);
- наличие в штате медицинского работника (2 балла);
- наличие в штате педагога дополнительного образования (2 балла).

По итогам анализа получены следующие данные – 8 баллов. В штате ОО отсутствует социальный педагог.

5. Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья:

- наличие специалистов для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья – нарушение речи (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);
- наличие кабинетов для специалистов (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);
- обучение осуществляется на основе образовательных программ, адаптируемых при необходимости для обучения детей с ОВЗ с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья (2 балла);
- наличие предметно-развивающей среды в группах для детей ограниченными возможностями здоровья (2 балла);
- организация взаимодействия с родителями детей с ограниченными возможностями здоровья (2 балла).

По итогам анализа получены следующие данные – 10 баллов. В ОО функционирует группы для детей с нарушением речи. Кабинеты специалистов и группы оснащены необходимым оборудованием, методической литературой. Организовано сотрудничество с родителями детей.

Всего по итогам анализа по данному параметру набрано 44 балла из 50 возможных, что выше по сравнению с результатами констатирующего этапа.

Кадровый потенциал ОО:

– педагогическими кадрами учреждение укомплектовано на 100 % (35 человек) – 2 балла;

– наличие педагогического образования, из них 25 человек (73%) имеют высшее образование, 10 человек (27%) – средне-специальное образование – 2 балла;

– наличие квалификационной категории – 2 балла;

– наличие школы молодого педагога – 2 балла. Возрастной ценз педагогов: от 25 до 35 лет имеют 5 педагогов, от 35 до 45 лет – 6 педагогов, от 45 до 55 лет – 4 педагога;

– наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки – 2 балла.

Всего 10 баллов.

Результаты анализа параметра «Компетентность работников образовательной организации» представлены в таблице 10 и на диаграмме (рисунок 5).

Таблица 10 – Компетентность работников образовательной организации

Показатели	Баллы	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Укомплектованность кадрами	2	2
Уровень квалификации педагогических работников	1	2
Наличие школы молодого педагога	2	2
Наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки	2	2
Организация методической службы	1	2
Итого	9	10

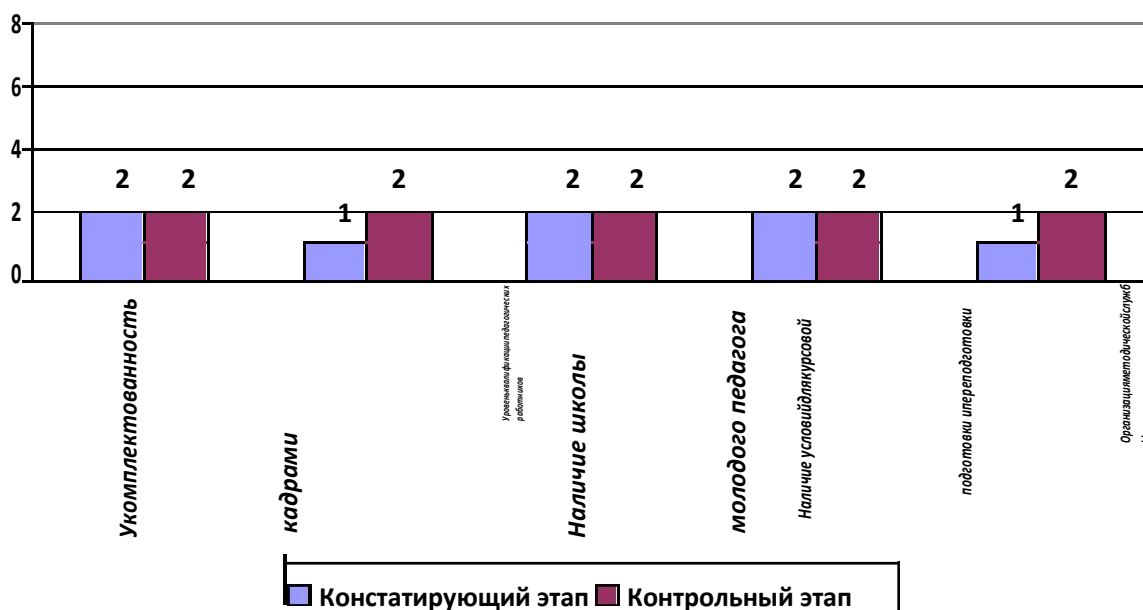


Рисунок 5 – Компетентность работников образовательной организации, в баллах

Для изучения удовлетворенности качеством образования всех субъектов образовательного процесса проведен повторный опрос родителей: «Удовлетворяет ли Вас качество образовательных услуг по познавательному-речевому развитию (занятия по математике, ознакомлению с окружающим, развитию речи, грамоте, конструированию); социально-коммуникативному развитию (обучение правилам поведения, умению общаться, разрешать конфликты); физическому развитию и здоровьесбережению; художественно-эстетическому развитию (музыкальные занятия, занятия по рисованию, лепке, аппликации):

- высокий уровень: удовлетворяет полностью по всем направлениям;
- средний уровень: удовлетворяет частично, по отдельным направлениям;
- низкий уровень: не удовлетворяет полностью».

По итогам опроса доля родителей, оценивающих качество образовательных услуг на высоком уровне, составляет 40%. Частично удовлетворяет 50%, не удовлетворяет 10% родителей. Количество родителей, удовлетворенных качеством образовательной деятельности ОО, повысилось (рисунок 6).

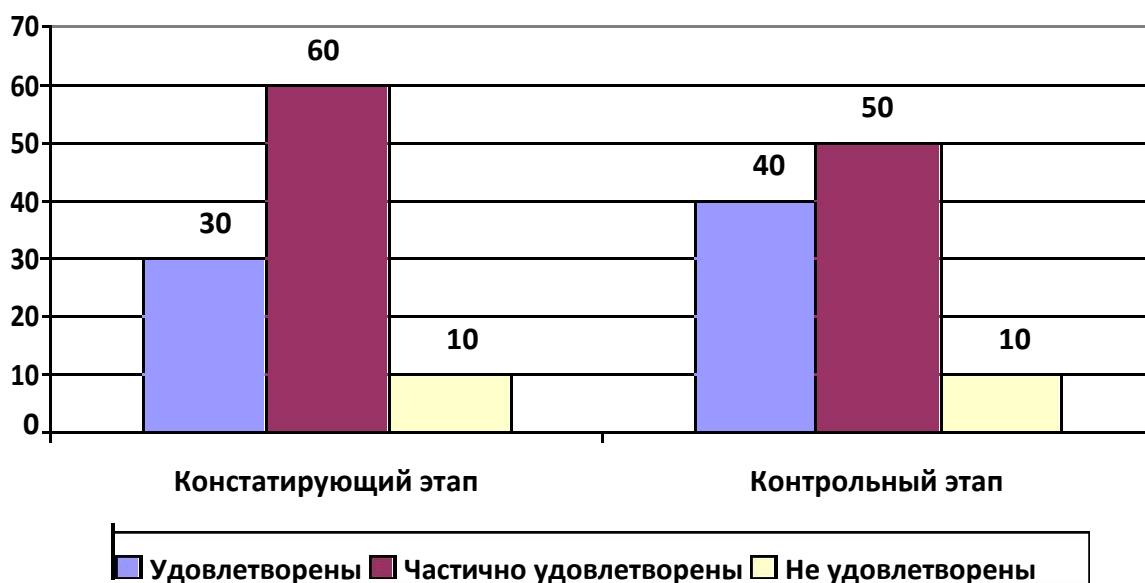


Рисунок 6 – Доля родителей, удовлетворенных качеством образовательной деятельности ОО, в %

Таким образом, по итогам повторной оценки качества образовательного процесса в школе мы выяснили, что увеличилось количество родителей, положительно оценивающих качество образовательных услуг. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы и реализованной модели управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

## Выводы по главе 2

Изучение эффективности управления качеством образовательных услуг проводилось в школе. В ходе проведенного анализа выявлены основные направления деятельности руководителя по управлению качеством образовательных услуг.

Процесс управления качеством образования в школе осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества



образовательных услуг. Процесс управления осуществляется поэтапно. Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ОО. Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Третий этап – контроль.

Руководитель ОО делегирует полномочия по управлению качеством образования следующим работникам: заместитель заведующего по Учительной и методической работе, начальник хозяйственного отдела. Роль заведующего – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Заместитель заведующего по Учительной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения детьми образовательной программы и условиями ее реализации. Начальник хозяйственного отдела отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Контроль включает следующие мероприятия: определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля, разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных, непосредственный сбор информации, оформление результатов контроля в форме справки или акта, привлечение к ответственности должностных

лиц, педагогических работников, издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

Темы тематического контроля включают оценку качества подготовки учеников по всем образовательным областям, подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе, качества работы по оздоровлению учеников, организации питания и медицинского обслуживания в ОО, уровня заболеваемости детей; качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

Итоговый контроль направлен на оценку качества образования по итогам учебного года. По итогам контроля публикуется отчет о самообследовании, включающие разделы по описанию системы управления, организации образовательной деятельности, охране и укреплению здоровья детей, условия осуществления образовательной деятельности, описание материально-технического оснащения, ВСОКО и другие разделы.

К недостаткам существующей системы управления качеством образовательных услуг можно отнести то, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ГОС ДО, удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей), организация методической работы и взаимодействие с родителями – заказчиками образовательных услуг.

При разработке модели качества образовательных услуг в образовательной организации в основу была взята процессная модель управления, согласно которой выделяются следующие блоки (этапы управления): этап проектирования: мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы, прогноз развития ситуации,

целеполагание, планирование; этап реализации управленческих действий: организация и стимулирование (мотивация); этап оценки: контроль, анализ эффективности. Первое условие – мониторинг качества образовательных услуг в организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями. Это позволило реализовать второе и третье условие, заявленное в гипотезе настоящего исследования.

На контрольном этапе был проведен повторный мониторинг качества образовательных услуг в образовательной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. По итогам повторной оценки качества образовательного процесса мы выяснили, что увеличилось количество родителей, положительно оценивающих качество образовательных услуг. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы и реализованной модели управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ научно-методической литературы и проведенное экспериментальное исследование позволили достичь цели исследования – теоретически обосновать и апробировать модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

На первом этапе были изучены теоретические психолого-педагогические аспекты проблемы управления качеством образовательных услуг в образовательной организации. Категория «качество образования» – сложная интегративная характеристика, которую можно трактовать в категориях совершенства (степени достижения) или соответствия целевым установкам. В работе мы придерживались целе-ориентированного и стандарт-ориентированного подхода, согласно которому качество образования понимается как соответствие стандарту (ГОС), как степень достижения поставленных образовательных целей и задач, удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых учреждением образовательных услуг.

На втором этапе была раскрыта сущность понятия «управление качеством образовательных услуг в образовательной организации». Управление можно представить, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

В образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса. Образовательный процесс как объект управления – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности; специально организованное целенаправленное

взаимодействие педагогов и учеников, направленное на решение образовательных целей и задач.

На третьем этапе была разработана модель управления качеством образовательных услуг в образовательной организации. Управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля. Модель управления качеством образовательных услуг в организации включает целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

И наконец, разработанная модель была реализована в практике работы школы.

Процесс управления качеством образовательных услуг в школе осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг. Процесс управления осуществляется поэтапно. Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ОО. Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Третий этап – контроль.

Руководитель ОО делегирует полномочия по управлению качеством образования следующим работникам: завуч по учебной и методической работе, завхоз.

Роль директора – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Завуч отвечает за полноту, качество освоения детьми

образовательной программы и условиями ее реализации. Завхоз отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Контроль включает следующие мероприятия: определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля, разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных, непосредственный сбор информации, оформление результатов контроля в форме справки или акта, привлечение к ответственности должностных лиц, педагогических работников, издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

Темы тематического контроля включают оценку качества подготовки учеников по всем образовательным областям, подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе, качества работы по оздоровлению учеников, организации питания и медицинского обслуживания в ОО, уровня заболеваемости детей; качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

Итоговый контроль направлен на оценку качества образования по итогам учебного года. По итогам контроля публикуется отчет о самообследовании, включающие разделы по описанию системы управления, организации образовательной деятельности, охране и укреплению здоровья детей, условия осуществления образовательной

деятельности, описание материально-технического оснащения, ВСОКО и другие разделы.

К недостаткам существующей системы управления качеством образовательных услуг можно отнести то, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ГОС, удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей), организация методической работы и взаимодействие с родителями – заказчиками образовательных услуг.

При разработке модели качества образовательных услуг в образовательной организации в основу была взята процессная модель управления, согласно которой выделяются следующие блоки (этапы управления): этап проектирования: мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы, прогноз развития ситуации, целеполагание, планирование; этап реализации управленческих действий: организация и стимулирование (мотивация); этап оценки: контроль, анализ эффективности. Первое условие – мониторинг качества образовательных услуг в организации по следующим показателям: открытость доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями. Это позволило реализовать второе и третье условие, заявленное в гипотезе настоящего исследования.

На контрольном этапе был проведен повторный мониторинг качества образовательных услуг в образовательной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об

образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. По итогам повторной оценки качества образовательного процесса мы выяснили, что увеличилось количество родителей, положительно оценивающих качество образовательных услуг. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы и реализованной модели управления качеством образовательных услуг в образовательной организации.

Таким образом, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза исследования доказана.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев, В.И. Проблемы педагогического мониторинга качества образования / В.И. Андреев // Известия Российской Академии образования. – 2001. – № 1. – С. 35-37.
2. Афанасьева, П.П. Управление качеством образования в общеобразовательном учреждении / П.П. Афанасьева и др. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999. – №1. – С. 35-38.
3. Бахмутский, А.Е. Мониторинг школьного образования: проблемы и решения / А.Е. Бахмутский. – М.: КАРО, 2007. – 176 с.
4. Бодрых, О.Р. Теория и практика эффективного администрирования / О.Р. Бодрых // Управление качеством образования. – 2012. – №8. – С. 30-35.
5. Бордовский, Г.А. Управление качеством образовательного процесса: Монография / Г.А. Бордовский и др. – СПб.: издательство РПГУ им. А.И. Герцена, 2001. – 359 с.
6. Боровкова, Т.И. Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты: учебное пособие / Т.И. Боровкова, И.А. Морев. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. 150 с.
7. Варченко, Е.И. Управление качеством образования в образовательном учреждении / Е.И. Варченко // Молодой ученый. – 2018. – №3. – С. 471-474.
8. Галкина, Т.И. Мониторинг образовательной деятельности в школе: книга современного завуча / Т.И. Галкина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 410 с.
9. Горшкова, Н.К. Модульно-рейтинговый мониторинг как средство управления качеством школьного образования: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Горшкова Н.К. – Чебоксары, 2019. – 182 с.

10. Грабарь, М.И. Проблема измерений и проверки гипотез при мониторинге результатов обучения / М.И. Грабарь // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2020. – №3. – С. 49-54.
11. Засорина, Л.Н. Педагогическая диагностика как мониторинг качества образования / Л.Н. Засорина, Е.Н. Плюснина // Начальная школа. – 2009. – № 1. – С. 74-78.
12. Изотова, Н.В. Качество обучения как актуальная педагогическая проблема / Н.В. Изотова // Вестник Московского психолого-социального института. – 2003. – № 2. – С. 34-42.
13. Козлов, В.В. Фундаментальное ядро содержания общего образования: проект / Под ред. В.В. Козлова, А.М. Кондакова. – М.: Просвещение, 2009. – 48 с.
14. Кулакова, Н.И. Мониторинг как средство повышения качества образования в современной школе: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Н.И. Кулакова – Челябинск, 2008. – 188 с.
15. Майоров, А.Н. Мониторинг как научно-практический феномен / А.Н. Майоров // Школьные технологии. – 1998. – № 5. – С. 25-48.
16. Матрос, Д.Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга / Д.Ш. Матрос, Д.М. Полев, Н.Н. Мельникова. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 96 с.
17. Мухартова, Н. Мониторинг качества образовательной среды / Н. Мухартова, Н. Лисицкая // Директор школы. – 2007. – № 4. – С. 37-40.
18. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1280 с.
19. Об образовании в Российской Федерации: новый федеральный закон №273-ФЗ: принят 21 декабря 2012 года . – М.: Проспект, 2014. 160 с.
20. Орлов, А.А. Мониторинг инновационных процессов в образовании / А.А. Орлова // Педагогика. – 1996. – № 3. – С. 9-15.

21. Педагогический энциклопедический словарь / Под ред. Б.М. Бим-Бада. – М.: Большая Сов. Энциклопедия, 2002. – 528 с.
22. Попова, Г.П. Мониторинг качества учебного процесса: принципы, анализ, планирование / Г.П. Попова, Г.А. Размерова. – Волгоград: Учитель, 2014. – 124 с.
23. Поташник, М.М. Эксклюзивные аспекты управления школой: методическое пособие для руководителей образовательных учреждений / М.М. Поташник. – М.: Педагогическое общество России, 2011. – 320 с.
24. Российская педагогическая энциклопедия в 2т. / гл. ред. В.В. Давыдов. - М.: Большая российская энциклопедия, 1999. - Т.2: М-Я. 608 с.
25. Саитбаева, Э.Р. Управление качеством образования: учебное пособие. – Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2006. – 224 с.
26. Сапкулова, Е.В. Внутришкольный мониторинг как средство управления качеством образования субъектов реализации стандартов второго поколения: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Е.В. Сапкулова. – Оренбург, 2013. – 250 с.
27. Сапкулова, Е.В. Внутришкольный мониторинг качества образования в условиях реализации стандартов второго поколения: методические рекомендации / Е.В. Сапкулова. – Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2013. – 180 с.
28. Сапкулова, Е.В. Мониторинг учебных достижений учащихся общеобразовательных учреждений: опыт зарубежных стран / Е.В. Сапкулова // Аспирант, или Молодое поколение ученых о...: науч.-практ. альманах аспирантского сообщества / ред. кол.: А.Г. Иванова и др.. Вып. VIII. – Оренбург: изд-во ОГПУ, 2013. – С. 91-96.
29. Сапкулова, Е.В. Процессная модель внутришкольного мониторинга качества образования в условиях федеральных образовательных стандартов / Е.В. Сапкулова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5; URL: <http://www.science-education.ru/111-10678> (дата обращения: 24.10.2023).

30. Севрук, А.И. Мониторинг качества преподавания в школе / А.И. Севрук, Е.А. Юнина. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 144 с.
31. Талых, А. Предмет мониторинга – качество образования / А. Талых // Директор школы – 2009. – № 3. – С. 13-20.
32. Тимофеева, Н.В. Проблема качества образования в современной школе / Н.В. Тимофеева и др. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010. - № 9. – С. 63-65.
33. Тропникова, Н.П. Особенности осуществления мониторинга личностно-ориентированного образовательного процесса / Н.П. Тропникова. – Челябинск: ИИУМЦ «Образование», 2012. – 302 с.
34. Трубина, И.И. Системный мониторинг качества образования как информационная основа управления общеобразовательным учреждением: Дис. ... доктора пед. наук: 13.00.01 / Трубина Ирина Исааковна. – Москва, 2005. – 239 с.
35. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования / М-во образования и науки Рос. Федерации. – М.: Просвещение, 2011. – 48 с.
36. Фоменко, С.Л., Рабочая книга школьного администратора. Мониторинг в школе / С.Л. Фоменко, М.Г. Синякова. – М.: Аркти, 2008. – 104 с.
37. Хохлова, С.В. Мониторинг качества школьного образования: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.07 / С.В. Хохлова. – Тюмень, 2003. – 170 с.
38. Шапоренкова, Г.А. Интегративно-целевое управление качеством образования: Дис. ... доктора пед. наук: 13.00.01 / Г. Шапоренкова. – Челябинск, 2010. – 409 с.
39. Шibaева, Л.В. Система отслеживания успешности и продуктивности основных направлений образовательной деятельности школы / Л.В. Шibaева, Н.М. Кузнецова, Т.Г. Гранкина // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000. – № 1. – С. 31-35.

40. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образования в школе / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М.: Российское пед. агентство, 1998. – 354 с.
41. Шишов, С.Е. Мониторинг качества образовательного процесса в школе / С.Е. Шишов и др. – М.: Инфра-М, 2016. – 206 с.
42. Фомина, Н.Б. Оценка качества образования. Ч. 3. Технология анализа контрольных работ: методическое пособие / Н.Б. Фомина. – М.: УЦ Перспектива, 2019. – 48 с.
43. Хлебников, В.А. Система оценки учебных достижений учащихся / В.А.Хлебников //Педагогика. – 2016. – №. 10. – С. 21–28.
44. Хлебников В.А. Централизованное тестирование в России: необходимость, возможность, проблемы / В.А. Хлебников, Т.Г. Михалева // Школьные технологии. – 1999. –№. 1–2. – С. 213–219.
45. Хлебников, В.А. Объективная оценка учебных достижений / В.А. Хлебников, Ю.М. Нейман, В.С. Парфенов, А.И. Самыловский, И.Ф. Шарыгин // Педагогическая диагностика.– 2022. – №. 1. – С. 67–76
46. Шаталов А. Мониторинг и диагностика качества образования.- М.: НИИ школьных технологий, 2019.- 322 с.
47. Шишов С.Е. Мониторинг качества обучения в школе. – М.: «Рос. пед. агенство», 1992.
48. Эльконин, Д.Б. О структуре учебной деятельности / Д.Б. Эльконин // Избранные психологические труды. Проблемы возрастной и педагогической психологии. М.: Международная педагогическая академия, 1995. – С. 157–167.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества образовательных услуг  
Таблица А.1 – Показатели оценки качества образования

№ п/п	Показатели	Единица измерения (значение показателя)
I.	Показатели, характеризующие открытость и доступность информации о ОО	
1.1.	Полнота и актуальность информации о ОО и ее деятельности, размещенной на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	Баллы (от 0 до 10)
1.2.	Наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации	Баллы (от 0 до 10)
1.3.	Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, предоставляемых на официальном сайте ОО в сети Интернет, в том числе наличие возможности внесения предложений, направленных на улучшение работы ОО	Баллы (от 0 до 10)
1.4.	Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в ОО от получателей образовательных услуг (по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, доступных на официальном сайте организации)	Баллы (от 0 до 10)
II.	Показатели, характеризующие комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность в ОО	
2.1.	Материально-техническое и информационное обеспечение ОО	Баллы (от 0 до 10)
2.2.	Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	Баллы (от 0 до 10)
2.3.	Условия для индивидуальной работы с обучающимися	Баллы (от 0 до 10)
2.4.	Наличие дополнительных образовательных программ	Баллы (от 0 до 10)
2.5.	Наличие возможности развития творческих способностей и интересов обучающихся, включая их участие в конкурсах, выставках, смотрах, физкультурных мероприятиях, спортивных мероприятиях	Баллы (от 0 до 10)
2.6.	Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	Баллы (от 0 до 10)

№ п/п	Показатели	Единица измерения (значение показателя)
2.7.	Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	Баллы (от 0 до 10)
III.	Показатели, характеризующие доброжелательность, вежливость, компетентность работников ОО	
3.1.	Доля получателей образовательных услуг, положительно оценивающих доброжелательность и вежливость работников организации от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
3.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных компетентностью работников организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
IV.	Показатели, характеризующие удовлетворенность качеством образовательной деятельности ОО	
4.1.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
4.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
4.3.	Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для родителей по оценке качества образовательных услуг в ОО

Уважаемые родители! Просим Вас принять участие в опросе, проводимого с целью выявления Вашего мнения о качестве образовательных услуг в школе.

1. Оцените уровень доброжелательности, вежливости педагогов по шкале:

а) педагоги в процессе общения ведут себя вежливо, оказывают участие, поддержку, заинтересованность успехами детей;

б) педагоги ведут себя нейтрально, вежливы, но при этом не проявляют особой заинтересованности в успехах детей, не всегда оказывают родителями консультативную поддержку;

в) педагоги недоброжелательно относятся к родителям, не заинтересованы в успехах детей, не оказывают родителям поддержку, не стремятся наладить взаимодействие.

2. Оцените уровень компетентности педагогов:

а) педагог владеет современными методиками, ребенок осваивает программный материал в полном объеме;

б) педагогу требуется переподготовка, его методики не достаточно современны;

в) подготовка низкая, ребенок не осваивает программный материал».

3. Удовлетворяет ли Вас состояние материально-технического оснащения:

а) удовлетворяет полностью;

б) школе необходим ремонт, обновление пособий для детей;

в) не удовлетворяет, необходимо полное обновление предметно-развивающей среды.

4. Удовлетворяет ли Вас качество образовательных услуг по познавательному-речевому развитию (занятия по математике, ознакомлению с окружающим, развитию речи, грамоте, конструированию); социально-коммуникативному развитию (обучение правилам поведения, умению общаться, разрешать конфликты); физическому развитию и здоровьесбережению; художественно-эстетическому развитию:

а) удовлетворяет полностью по всем направлениям;

б) удовлетворяет частично, по отдельным направлениям;

в) не удовлетворяет полностью.

5. Рекомендовали бы Вы школу своим родственникам и знакомым, если была бы возможность выбирать из нескольких учреждений?

а) да;

б) нет.

Спасибо!