

Министерство образования и молодёжной политики Свердловской области  
Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного  
профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»  
Кафедра проектного управления в системе образования

## **Механизмы управления качеством образовательной деятельности в общеобразовательной организации**

Методические рекомендации для руководящих работников  
общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов  
управления образования

Екатеринбург  
2019

ББК

**Рецензенты:**

И. В. Жижина, кандидат психологических наук, директор НТФ ГАОУ ДПО СО «ИРО», доцент;

Н. А. Сидорова, заместитель директора по УВР МАОУ «Лицей №21», г. Первоуральск

**Авторы - составители:**

**С. А. Иванов**, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой проектного управления в системе образования ГАОУ ДПО СО «ИРО»;

**О. А. Толстых**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры проектного управления в системе образования ГАОУ ДПО СО «ИРО».

**Механизмы управления качеством образовательной деятельности в общеобразовательной организации:** методические рекомендации для руководящих работников общеобразовательных организаций и специалистов муниципальных органов управления образования / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост. С. А. Иванов, О. А. Толстых – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2019. – 28 с.

Предлагаемые вниманию специалистов системы образования методические рекомендации содержат информацию, призванную оказать руководителям общеобразовательных организаций и специалистам органов управления образованием содействие в формировании системы оценки качества образования в школе. Изложены принципы и подходы к формированию системы менеджмента качества образования.

Материалы соответствуют требованиям современного законодательства Российской Федерации и международным документам в области оценки качества.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Система менеджмента качества: основные положения.....	7
2. Проектирование школьной системы управления качеством образования.....	22
3. Локальное правотворчество как механизм управления качеством образования .....	37
4. Мотивация педагогического персонала как механизм управления качеством образования.....	47
Библиографический список.....	53
Приложение 1. Примерная структура паспорта проекта.....	54
Приложение 2. Примерные формы для планирования проектной деятельности по управлению качеством образования.....	55
Приложение 3. Приоритетные направления проектной деятельности в общеобразовательной организации по управлению качеством образования.....	57

## ВВЕДЕНИЕ

Приоритетной задачей государственной политики в области образования является обеспечение высокого качества образования, основанного на требованиях ФГОС и соответствующего потребностям личности, общества и государства. При этом все более актуальными становятся факторы, определяющие новые требования к качеству общего образования в современной России:

- расширяющаяся быстрыми темпами гибкость и нелинейность организационных форм производства и социальной сферы, что требует развития у личности уже на ранних стадиях получения образования способности к постоянному овладению новыми компетенциями;

- нарастающее управление экономическими и социальными процессами с помощью цифровых технологий;

- необходимость обеспечения безопасности образовательного процесса и здоровьесбережения детей;

- необходимость постоянного развития профессионального потенциала педагогических работников в условиях модернизации образования;

- формирование содержания образования, которое было бы направлено не только на получение фундаментальных или специализированных знаний, но и на освоение креативных и социальных компетентностей, формирование готовности и мотивации к обучению в течении всей жизни;

- переориентация социальной политики российского государства на воспроизводство и развитие человеческого капитала. Это требует введения новых активных форм организации образовательного процесса при регулярном участии обучающихся в олимпиадах, исследованиях, проектах разного уровня, а школ и педагогов в национальных конкурсах в области образования;

- сохраняющееся неравенство стартовых возможностей для обучения детей у семей, имеющих разный социальный статус и проживающих в различных по уровню социально-экономического развития территориях. Это определяет необходимость выравнивания стартовых возможностей за счет предъявления единых требований к качеству образования и эффективного управления процессами, обеспечивающими исполнение в полном объеме предъявленных требований.

Современное содержание требований к качеству общего образования в соответствии с федеральным законодательством определяется, в первую очередь, Федеральными государственными образовательными стандартами, а также участниками образовательных отношений, в числе которых отметим обучающихся и их родителей (законных представителей). «Продуктами» деятельности системы образования являются сами обучающиеся, их родители (законные представители), а также государство, учреждения профессионального образования, рынок труда, бизнес-сообщество.

Под качеством образования в Федеральном законе № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» понимается «комплексная

характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы» [12].

Управление качеством образования входит в общую структуру управления образованием. При этом важным является то, что управление качеством никак не нарушает устоявшуюся и показывающую свою эффективность линейную структуру управления, в которой единоначалие руководителя играет определяющую роль. В свою очередь, введение управления качеством серьезно повышает функциональность общего управления – регламентацию коммуникаций между руководителем, работниками общеобразовательной организации, представителями заинтересованной общественности. Управление качеством образования обеспечивается регламентами, подробно прописывающими последовательность выполнения операций, сами операции, способы, отдельные приемы и действия. Всё это в значительной степени гарантируют эффективное исполнение принятых управленческих решений.

Наличие систем управления качества образования в школах позволит решить задачу переноса «центра тяжести» с процедур внешнего контроля качества и оценки результатов образовательного процесса на использование результатов внутреннего контроля и самооценки, что при открытости для общественного наблюдения данных процедур многократно повысит уровень доверия к образовательным организациям.

Как механизм развития систем управления качеством образования в общеобразовательных организациях необходимо отметить совершенствование нормативно-правовой базы, локальное правотворчество. Управленческие воздействия регламентируются в школьных локальных нормативных актах (программах, положениях, правилах, инструкциях, приказах и др.), администрация образовательных организаций организует школьный документооборот, который должен быть структурирован и содержать определенный перечень документов. С точки зрения управления качеством образования это следующие документы:

1. Нормативно-закрепленные сведения о миссии, целях и программных задачах образовательной организации.
2. Документы, регламентирующие деятельность структур, созданных для управления качеством (педагогический совет, методический совет, методические объединения и др.).
3. Основные образовательные программы, определяющие требования к качеству, условиям и результатам образовательного процесса.
4. Документированные процедуры (регламенты) системы управления качеством (положения о ВСОКО, портфолио обучающихся; положения,

регламентирующие самообследование ОО, текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся и др.).

5. Документированные регламенты реализации образовательных программ, включая урочную и внеурочную деятельность обучающихся (прежде всего, это рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин);

6. Регламенты деятельности органов коллегиального управления образовательной организацией: педагогического совета, совета родителей, совета обучающихся и др.

7. Документы, необходимые для текущего и стратегического планирования, осуществления процессов и управления ими (программа развития, проекты, целевые программы, планы, дорожные карты и др.).

6. Документы, регламентирующие взаимоотношения с участниками образовательных отношений: договоры, отчёт самообследования, обращения, запросы, контракты, заказы, задания и др.

7. Документы, регламентирующие сам документооборот: формы документов, обеспечивающие их идентификацию и восстановление, требования к процедуре ведения документооборота, срокам хранения и изъятия.

Настоящие методические рекомендации содержат информацию, призванную оказать руководителям общеобразовательных организаций и специалистам органов управления образованием содействие в формировании системы оценки качества образования в школе. Изложены принципы и подходы к формированию системы менеджмента качества образования.

Материалы, представленные в издании, соответствуют требованиям современного законодательства Российской Федерации и международным документам в области оценки качества.

## 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Для устойчивого развития системы образования в настоящий период времени на первый план выходят вопросы качества образования. В Федеральном законе от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" дается определение понятия «Качество образования» – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Из определения четко следует, что качество образования – это не только качество результатов, но и качество образовательного процесса, и качество условий, в которых образовательный процесс осуществляется. Однако в сознании многих работников образовательных организаций еще сильна установка, что качество образования определяется только качеством результатов, под которым понимают результаты ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, НИКО и др.

Согласно современному подходу качество образования – это еще и характеристика системы образования, которая отражает степень соответствия федеральным государственным стандартам, требованиям, социальным и личностным ожиданиям заинтересованных сторон:

- а) структуры и содержания реализуемых образовательных программ;
- б) реально достигнутых результатов их освоения;
- в) условий образовательного процесса.

Существующие проблемы в области качества образования весьма разнообразны и требуют своего решения:

1. *Смешение понятий «качество» и «управление качеством»*: зачастую руководители и педагоги не могут объяснить разницу между понятиями «качество» и «управление качеством», а они существенны. «Качество – это степень, с которой совокупность присущих характеристик объекта, соответствует требованиям». «Управление качеством – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству» (ГОСТ Р ИСО 9000:2015). Иначе говоря, управление качеством предполагает определение ориентиров, которые приведут к качеству, создание условий и контроль за их соблюдением. И тогда, на выходе из процесса, мы получим качество результата, к которому стремились.

2. *Отсутствие в деятельности ОО стратегических мотивов* (миссии, стратегическое видение результатов и т.п.) даже при наличии Программы развития ОО. Анализируя программные документы различных школ, можно сделать вывод о том, что вопросы качества в них не получают должного внимания. Нет описания того, к чему стремится образовательная организация в области качества, какие *измеримые* цели ставит и какие пути для их

достижения предполагаются. Если не определены целевые ориентиры в области качества, невозможно достичь высокого результата. И даже если единоразово высокий результат был получен, повторить его, с большей долей вероятности, не удастся.

3. *Отсутствие оценки рисков и принятие управленческих решений без сбора и применения объективной аналитической информации по деятельности ОО.* Практически нигде в документах не встречается раздел по управлению рисками, что является обязательным направлением деятельности по управлению качеством. В практике большинства ОО отсутствует учет имеющихся рисков. Это приводит к тому, что управленческие решения не ориентируются на возможные опасные ситуации, которые могут случиться в самом ближайшем или отдаленном будущем. Кроме того, даже при наличии внутришкольной системы оценки качества образования, информация, полученная при ее проведении, далеко не всегда учитывается при принятии управленческих решений. По крайней мере связь между управленческими решениями и результатами ВСОКО неочевидна.

4. *Отсутствие формул оценки эффективности ОО,* поэтому при измерении качества весом субъективизм. В системе образования сложилась практика оценивать эффективность образовательной организации и уровень качества образования только по результатам ГИА, другие параметры, практически, не принимались во внимание. Сегодня данная практика должна уйти в прошлое, заменить ее должна комплексная оценка деятельности ОО, обязательно учитывающая все аспекты и направления качества образования на протяжении всей образовательной деятельности.

5. *Отсутствие прямых измерений уровня компетентности обучающихся и педагогов.* Компетентностный подход вошел в практику школ с введением ФГОС. Однако далеко не все педагоги и руководители реально перестроили свою деятельность в соответствии с ним. Об этом говорят международные исследования, такие как PISA, PIRLS, TIMMS и другие. Также это следует из наличия школ с низкими образовательными результатами и необъективным оцениванием. Существующая система аттестации педагогов находится в стадии реформирования. Новые подходы должны появиться и по повышению квалификации учителей. Практика и исследования показывают, что дефициты детей в абсолютном большинстве детерминированы дефицитами педагогов. Поэтому в ОО обязательно нужно измерять компетентность педагога не только раз в 5 лет в процессе аттестации, но и в межаттестационный период, оценивать результаты детей не только в процессе ГИА, но и в процессе всего обучения, проводя как собственные измерения, так и используя информацию внешних оценочных процедур, таких как ВПР, НИКО и др. Кроме того, необходимо сопоставлять результаты детей и компетентность педагогов для выявления дефицитов последнего и определения направлений повышения квалификации.

6. *Отсутствие отражения степени удовлетворенности запросов родителей, обучающихся, других заинтересованных сторон.* В практику образовательных организаций стали входить различные виды анкетирования, опросов родителей, обучающихся, партнеров. Однако слабым звеном остается

принятие управленческих решений на основе анализа информации, полученной по результатам таких мероприятий. Зачастую анкету, опрос просто проводят и на этом процесс завершается. Редко можно увидеть аналитические материалы в разрезе нескольких лет, которые показали бы положительную динамику и влияние принятых управленческих решений на деятельность образовательной организации.

7. *Отсутствие измерений качества процессов.* Многие процессы не идентифицированы как собственно процессы: не определены входы и выходы, подпроцессы, не понятны границы, не назначены ответственные, не распределены полномочия участников, не задокументирована деятельность и ответственность. Речь прежде всего идет об образовательном процессе и его составляющих. Деятельность рассматривается не как процесс, а как набор отдельных мероприятий, которые оторваны друг от друга и не работают в целом на качество образования и конечный результат. Во всем мире, где применяется СМК обязателен процессный подход, о котором скажем чуть ниже.

Абсолютное большинство названных проблем реально решить созданием и обеспечением функционирования системы менеджмента качества в образовательной организации, применением механизмов и инструментов управления качеством. Подобные успешные практики применения СМК в деятельности образовательных организаций есть.

Необходимо обязательно сказать о концепции всеобщего менеджмента качества – ТQM, идеи которой близки и системе образования:

1. *Ориентация на потребителя:* образовательная организация, как и любая другая, всецело зависит от своих потребителей, следовательно, она должна систематически собирать информацию о них, анализировать ее, делать обоснованные выводы о запросах потребителей и принимать соответствующие управленческие решения. Рекомендуются делить потребителей на внутренних и внешних. При делении и изучении внутренних потребителей следует не забывать о своих педагогах, интересы и потребности которых образовательная организация тоже должна учитывать и удовлетворять. Образовательная организация должна выяснять степень удовлетворенности и стремиться к ее увеличению.

2. *Ведущая роль руководства:* заинтересованность и приверженность руководства к управлению качеством – залог успеха. Без понимания руководителем принципов управления качеством, без использования механизмов и инструментов невозможно построение СМК. Именно от руководителя зависят условия для обеспечения качества образования, именно он нанимает педагогов для ведения образовательной деятельности, именно он, в конечном итоге, отвечает за все, что происходит в школе. Невозможно построить СМК снизу, целевые ориентиры задаются именно руководством, именно руководитель должен включить аспекты качества в цели организации, поддерживать и финансировать все, что необходимо для развития СМК. Если руководитель не проникся идеями качества, не осознает необходимость

построения системы, все сведется к формальной «борьбе за качество», реальных положительных результатов не будет.

3. *Вовлечение сотрудников:* в концепции TQM персонал рассматривается как главный ресурс организации. Абсолютно весь персонал образовательной организации (от руководителя до службы клиринга и охраны) должен быть увлечен вопросами качества, каждый на своем уровне должен быть вовлечен в управление им. Руководитель обязательно должен продумать, как, кого и какими наделить полномочиями при принятии решений по вопросам качества, какую ответственность каждый сотрудник будет нести. Особенное внимание руководитель должен уделить вовлечению педагогического состава в реализацию вопросов качества. Именно педагоги непосредственно участвуют в реализации образовательного процесса, в то время как все остальные принимают опосредованное и не прямое участие. Поэтому их вовлечение в СМК является приоритетным.

4. *Процессный подход:* необходимо всю деятельность образовательной организации рассмотреть через процессы, заменить фрагментарность мероприятий и отсутствие взаимосвязей между направлениями деятельности единым процессным подходом. Это позволит четко увязать все виды деятельности между собой, представить весь образовательный процесс как единое целое, начиная от приема ребенка в 1 класс до окончания школы и получения аттестата.

5. *Принцип системного подхода:* наряду с процессным подходом система менеджмента качества предполагает применение системного подхода, где вся деятельность образовательной организации рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов. Следовательно, для управления качеством каждой образовательной организации необходимо выделить и описать эти элементы, определить их взаимосвязи и взаимовлияние для принятия эффективных управленческих решений. Управлять образовательной организацией нужно обязательно как системой, иначе невозможно будет достичь целей в области качества образования.

6. *Принцип постоянного совершенствования:* образовательная организация, как бы хорошо не шли у нее дела, никогда не должна останавливаться на достигнутом, улучшение деятельности должно происходить постоянно. Причем осуществлять улучшения необходимо на основе анализа процессов, происходящих в ОО, а также результатов, полученных по итогам реализации процессов. Роль руководителя в улучшении деятельности – главенствующая. Обязательно нужно помнить про предупреждающие и корректирующие мероприятия, своевременное проведение которых позволит не допустить результатов низкого качества.

7. *Управление на основе фактов:* одним из основных принципов управления качеством является принятие управленческих решений руководителем на основе фактов, полученных по результатам анализа деятельности, документации, других источников информации, вызывающих доверие. Ни в коем случае нельзя брать за основу при принятии управленческих решений непроверенные источники информации, слухи,

домыслы и даже интуицию. Только объективные данные могут показать реальную картину и привести к принятию эффективных и адекватных управленческих решений.

8. *Принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками:* формулировка данного принципа больше соответствует деятельности коммерческих организаций, однако и для образовательной организации она, несомненно, актуальна. Главное понять, кто для ОО является поставщиком. Для школы это, например: семья, детские сады, откуда приходят ученики, организации СПО и ВО, где проходят подготовку педагоги, организации ДПО, где учителя повышают свою квалификацию. Если наладить контакт с поставщиками и делать грамотные заказы на специалистов, на развитие конкретных компетенций у детей и педагогов, эффективность деятельности ОО, в том числе по вопросам качества, многократно возрастет.

В настоящее время в большинстве образовательных организаций ведущими подходами к управлению являются структурный и функциональный подходы. Однако современные требования к управлению качеством образовательной организации предусматривают процессный подход. Рассмотрим их принципиальные отличия.

*Структурный подход* основывается на использовании различных типов организационной структуры организации. Как правило речь идет об иерархической структуре, которая предполагает организацию деятельности и управление ей по структурным единицам, таким как отдел, бюро, департамент и т.п. Взаимодействие структурных элементов по вопросам деятельности осуществляется исключительно через должностных лиц – начальников отделов, бюро, департаментов и т.п., либо структурные подразделения более высокого уровня. Взаимодействие рядовых сотрудников между собой, минуя начальство, не предусмотрено. При взаимодействии должна четко соблюдаться иерархия. При таком подходе к управлению есть существенные недостатки:

- технология выполнения работы как правило, разбивается на фрагменты, которые не связаны между собой и выполняются различными структурными элементами. При этом теряется понимание, что деятельность направлена на создание общего продукта труда, а не отдельных его элементов;

- как следствие, отсутствует цельное описание технологии выполняемой работы. Существует, в лучшем случае, только фрагментарная, выполняемая на уровне структурных единиц, не совсем актуальная документируемость технологий;

- отсутствует руководитель, ответственный за конечный результат деятельности и контролирующий всю технологию в целом;

- отсутствует ориентация на внешних партнеров и внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;

- имеются высокие накладные расходы, происхождение которых часто трудно объяснить;

- присутствует «лоскутная» автоматизация деятельности отдельных структурных элементов и, как следствие, неэффективность информационной

поддержки и неудачные попытки внедрения на предприятиях информационных систем.

Важно отметить, что при изменении внешней среды возникает необходимость корректировки всей технологии работы, вслед за этим неизбежно требуется реорганизовывать систему управления. А если технология в целом не существует, описана она фрагментарно, по отдельным элементам, спрогнозировать, какую ее часть необходимо корректировать, бывает крайне затруднительно.

Применение данного подхода характерно для образовательных организаций среднего специального и высшего образования, хотя его элементы встречаются и в школе.

*Функциональный подход* состоит в контроле исполнения работниками своих функций, вся деятельность организации представляет собой набор функций, которые распределены между подразделениями, в которых их исполняют конкретные работники. При таком подходе очень важна высокая квалификация руководителя и низкая норма управляемости (диапазона контроля, сферы управления)<sup>1</sup>.

Структура функционально-ориентированной организации имеет вертикальную топологию и строгую подчиненность «сверху – вниз». При функциональном подходе слабы связи между структурными подразделениями и их работниками при сильных связях по вертикали (по схеме «начальник – подчиненный»). У администраторов большая часть времени уходит на выстраивание отношений между службами, а не на осуществление конкретной деятельности. Все это увеличивает время для принятия управленческого решения.

Существует жесткое разделение труда. Подчиненный является ответственным только за порученные ему функции и лишь в редких случаях, за деятельность всего структурного подразделения. Как результаты его деятельности отражаются на деятельности других структурных подразделений, его обычно мало интересует. Поэтому у работника практически нет заинтересованности в конечном результате. Работники не видят деятельность организации в целом, не понимают свои взаимосвязи с другими подразделениями и работниками, не ориентированы на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон. В реальной жизни значительная часть рабочих процессов выходит за рамки подразделения или действий работника в нем и предполагает выполнение множества функций, которые также выходят за рамки деятельности подразделения.

В школе, например, возникают большие сложности при переходе обучающихся из начальной школы в среднее звено, т.к. учителя начальных классов, даже выполняя свою работу хорошо, зачастую не ориентированы на

---

<sup>1</sup> Норма управляемости – это число работников, которыми может эффективно управлять руководитель. Определяется содержанием работ и уровнем управления, влияет на число нижестоящих подразделений и число дальнейших уровней управления. Общепринято, что на высшем уровне руководства - это 3-5 человек. На среднем – 10-12 человек. На низшем – до 25-30 человек.

то, какие требования и условия обучения будут у детей в средних классах. Точно также и учителя, работающие в средних классах часто говорят детям, что они стали большими и требования к ним изменились, но как именно изменились и как детям перейти от одних к другим, остается за кадром. Преемственности процесса обучения не происходит. Нет видения и понимания учителями, что недостаточно хорошо делать свою работу (учить учеников), еще нужно увидеть весь процесс обучения в целом, от 1 до 11 класса (или хотя бы до 9 класса). Вот тогда будет не просто разделение на функции и отсутствие интереса, что там дальше происходит с учеником, а появится ответственность у учителя начальной школы не только за итоги первых 4 лет обучения в школе, но и за тот фундамент, который они заложили для успешного освоения учениками образовательной программы в целом. В средней школе функциональный подход тоже часто имеет негативное влияние на образовательный процесс. Ведь если каждый учитель «видит» только свой предмет без связи с другими учебными дисциплинами, на практике не получается метапредметности, ученик не развивает те компетенции, которые заложены во ФГОС.

Организация, управление которой основано на функциональном подходе, не может быстро реагировать на изменения в силу своей природы – строгой вертикали иерархии. Ее главный ориентир не потребитель, а вышестоящий начальник. Подразделения и работники находятся в состоянии внутренней конкуренции и не заинтересованы в успехах других работников, принадлежащих к разным функциональным структурам. Часто отсутствует заинтересованность работников в конечном результате, т.к. они не ориентированы на него и их взгляд на деятельность, как правило, не выходит за рамки происходящего в подразделении.

В школе, например, часто идет негласное соревнование, какой уровень образования – начальная, основная или старшая школа – находится «в передовиках», где успехи значимее, чьи дети занимают больше первых мест на олимпиадах, у чьих учителей регалий больше. За этим соревнованием теряется понимание, что вся их деятельность осуществляется ради и во имя образовательного процесса, что все они – звенья одной цепи.

В функционально-ориентированной организации накладные расходы весьма значительны, т.к. вся деятельность предварительно разбивается на множество операций, а затем с помощью управленческого аппарата «склеивается» на выходе воедино. Стыки склеивания не всегда получаются такими, какими были запланированы, что требует дополнительных расходов.

Схематично функциональный подход выглядит так: (схема 1 и рисунок 1).

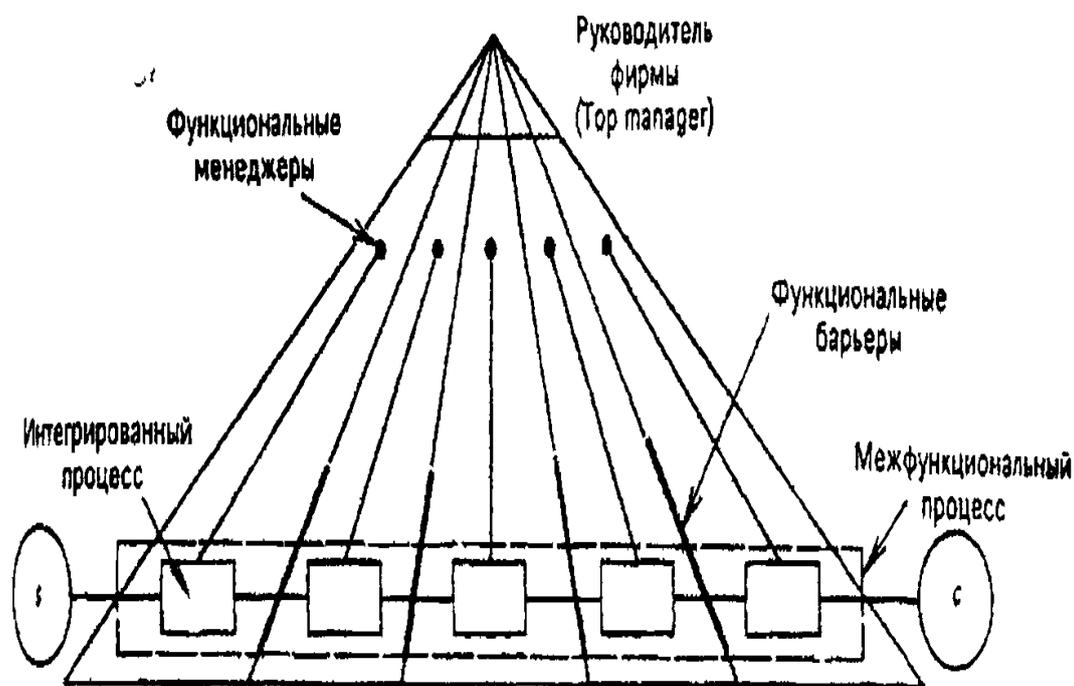


Схема 1. Функциональный подход к управлению<sup>2</sup>

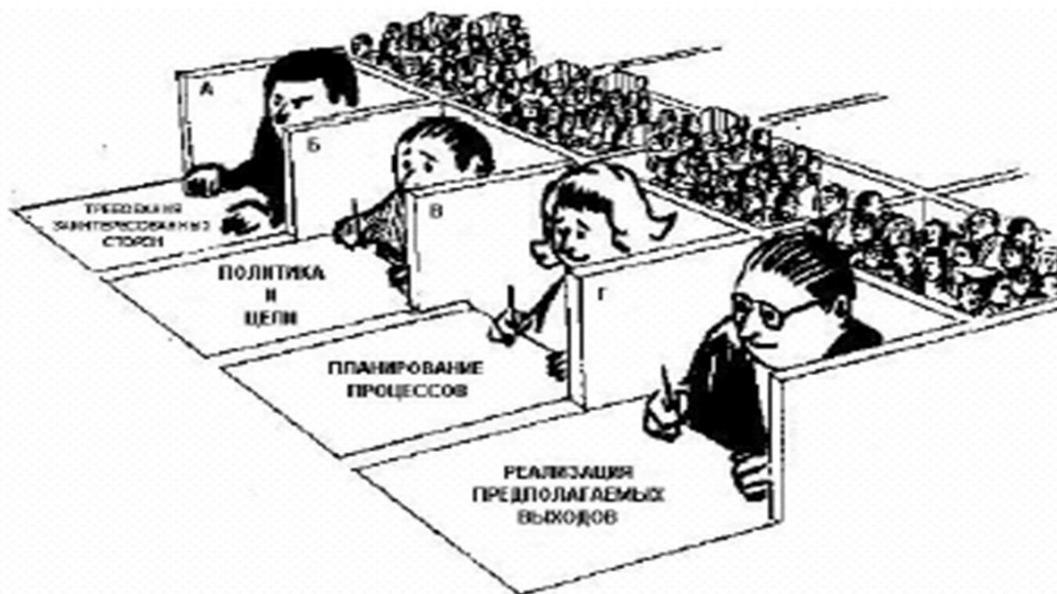


Рисунок 1. Функциональный подход к управлению<sup>3</sup>

Процессный подход предполагает, что «последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно,

<sup>2</sup> Схема заимствована с сайта <https://cf.ppt-online.org/files/slide/zUKilbWkOQxJe7VvmR5g4rMP2adhn0IHNB8T9E/slide-42.jpg>

<sup>3</sup> Рисунок заимствован с сайта <http://www.klubok.net/images/process-peresekaet-granicy-podrazdelenij.jpg>

когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система»<sup>4</sup>. При процессном подходе происходит систематическая идентификация и менеджмент процессов, развернутых организацией, и взаимодействий между ними. Под процессом понимают «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая использует входы для производства запланированных результатов»<sup>5</sup>.

Процессный подход позволяет учесть такие важные аспекты деятельности организации, как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого работника не просто в правильности выполнения своей деятельности, а в повышении качества конечного продукта всей организации, работник понимает свой вклад именно в конечный результат деятельности всех. Кроме того, при таком подходе к управлению, организация способна более гибко реагировать на весь спектр как внутренних, так и внешних изменений, которые непрерывно происходят в настоящее время.

Процессный подход обеспечивает возможность оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями, что улучшает управляемость всей организацией.

Суть процессного подхода состоит не в контроле технологии, т.е. того, как делают, а результатов работы, потому что исполнитель вправе сам выбирать технологии, которые необходимы для достижения запланированного результата. Исходя из этого, к квалификации исполнителя предъявляются повышенные требования. При процессном управлении руководитель является не функциональным управленцем, а менеджером, заинтересованным в достижении конечного результата. Границы между подразделениями и работниками стираются (схема 2 и рисунок 2).

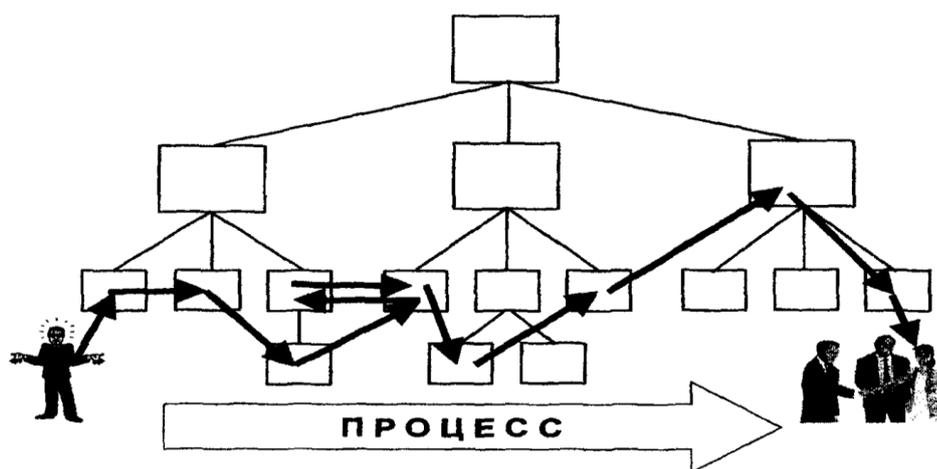


Схема 2. Процессный подход к управлению<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Национальный стандарт Российской Федерации, ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Системы менеджмента качества. Требования.

<sup>5</sup> Там же.

<sup>6</sup> Схема заимствована с сайта <https://docplan.ru/Data1/46/46912/x002.gif>

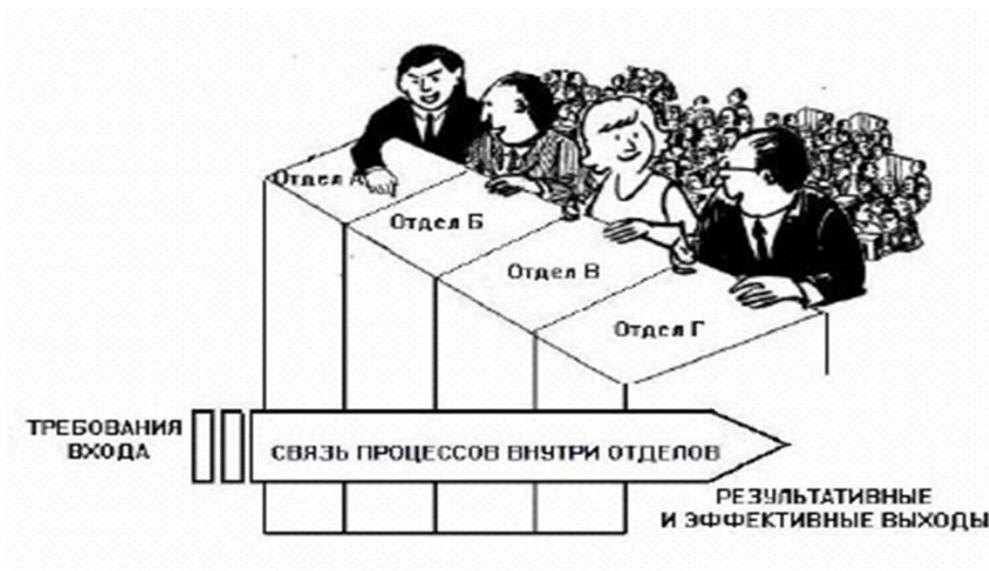


Рисунок 2. Процессный подход к управлению<sup>7</sup>

В школе присутствуют элементы процессного подхода, причем они зафиксированы в Законе РФ «Об образовании в РФ» в виде академических прав и свобод, когда каждый педагог вправе выбирать методику обучения детей, разрабатывать рабочие программы и т.д. Контролируется, по сути, только результат, *чему* научились дети, а не *как* их этому учили.

Главным критерием эффективности процессного управления становится достижение запланированных целей каждым работником, группой работников, организацией в целом. Норма управляемости при этом может быть существенно увеличена за счет высокой квалификации исполнителей и отсутствия необходимости постоянного контроля за каждым их действием.

Сложность процессного управления заключается в необходимости изменения менталитета и руководителей, и работников организации. Руководители должны видеть процесс в целом, даже если он начинается в одном структурном подразделении, проходит еще через несколько подразделений и заканчивается совсем не там, где начинался и проходил. При процессном подходе у исполнителей появляются большие полномочия, увеличивается их роль в деятельности организации, повышается удовлетворенность трудом и отдача от работы. У руководителя за счет высокой квалификации работников и их полномочий освобождается время от принятия оперативных решений, руководитель получает возможность погрузиться в стратегическое планирование и решение системных задач.

При введении процессного подхода к управлению необходимо заменить авторитарный стиль руководства на демократический, провести децентрализацию управления для делегирования широких полномочий нижестоящим уровням. Однако децентрализацию не следует воспринимать буквально: все управленческие функции руководитель не должен просто

<sup>7</sup> Рисунок заимствован с сайта <http://www.klubok.net/images/process-peresekaet-granicy-podrazdelenij.jpg>

«раздать» подчиненным, есть функции, которые он, безусловно, должен оставить за собой. Это, например, стратегическое планирование, финансовый менеджмент, прием и увольнение работников, ряд других вопросов. Необходимо четко продумать направления деятельности и вопросы, решение которых можно и нужно делегировать работникам и закрепить это документально.

Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, направленная на достижение конечного результата. Образовательная организация не исключение. О том, какие бизнес-процессы можно выделить в школе, скажем немного позже.

Бизнес-процесс понимается как совокупность различных видов деятельности организации, которые, вместе взятые, создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя. В качестве потребителя может выступать другой бизнес-процесс в организации. Другими словами, бизнес-процесс представляет собой цепочку работ (операций, функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры.

Например, в школе есть такой важный процесс, как профориентационная деятельность. Она должна заключаться не в том, чтобы проводить отдельные мероприятия, не связанные между собой единой логикой от года к году обучения ребенка, а должна быть единой целенаправленной деятельностью, проходящей через все годы обучения школьника. В данном процессе должны быть задействованы не только учителя какой-либо параллели, учителя должны взаимодействовать между собой независимо от того, в начальном, среднем или старшем звене они работают. Должно быть выстроено четкое взаимодействие между образовательной организацией и предприятиями для того, чтобы обучающиеся видели реальное производство, могли на практике приобщиться к той или иной деятельности, чтобы в дальнейшем выбрать профессию правильно.

За счет выполнения бизнес-процессов в организации осуществляется достижение совокупности целей, которые имеют, как правило, иерархический вид (так называемое «дерево целей»), где каждая цель имеет свой вес и критерий достижимости как количественный, так и качественный.

В деятельности организации, применяющей процессный подход к управлению, выделяют основные процессы (горизонтальные), процессы управления (вертикальные – сверху вниз) и обеспечивающие процессы (вертикальные – снизу вверх).



*Рисунок 3. Классификация процессов деятельности в организации*

Алгоритм идентификации процессов может выглядеть следующим образом:

1. Определение назначения образовательной организации для выявления своих потребителей и других заинтересованных сторон, их требований, потребностей и ожиданий.

2. Определение политики и цели образовательной организации, используя данные о выявленных требованиях, потребностях и ожиданиях потребителей и заинтересованных сторон, четкая фиксация планируемых результатов деятельности.

3. Выделение всех процессов в образовательной организации с фиксацией всех входов и выходов из процессов и выявлением всех потребителей и заинтересованных сторон. Нужно помнить, что процесс может состоять из подпроцессов, которые тоже нужно идентифицировать.

4. Установление последовательности процессов, их взаимосвязей. Важно определить для каждого процесса:

- потребителей процесса;
- входы и выходы;
- взаимодействия процессов и их характеристики;
- согласованность во времени и последовательность процессов;
- результативность и эффективность процессов.

5. Определение владельца процесса с установлением ответственности и полномочий для каждого процесса.

6. Документирование процесса, определение того, что и как должно быть задокументировано для обеспечения устойчивого воспроизведения и выполнения процессов.

Правила создания процессов такие:

Правило 1: процесс – это совокупность работ.

Правило 2: процессы ориентируются на конкретных потребителей, т.е. конечный результат цепочки работ имеет ценность для конкретных потребителей.

Правило 3: конечный результат должен быть измерим.

Правило 4: процесс определяет перечень работ, а не структурных подразделений. Поэтому название процесса (подпроцесса) не должно совпадать с названием структурного подразделения.

Правило 5: название процесса должно содержать выполняемую работу и представляться в глагольной или отглагольной форме (желательно определяющую конечный результат данной работы).

При процессном подходе отличается и цикл управления. Он зафиксирован в ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015<sup>8</sup> (рисунок 4).



Рисунок 4. Цикл управления в стандарте ИСО 9001 – 2015

Данный цикл управления еще называется циклом Шухарта – Деминга. У. Шухарт впервые описал данную концепцию в 1938 г. в своей знаменитой книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Э. Деминг пропагандировал использование цикла PDCA как основного способа

<sup>8</sup> Там же.

достижения непрерывного улучшения процессов. Кроме того, именно он в 1950 г. вдохновил японцев на использование цикла PDCA в реальной деятельности.

Все выше сказанное прекрасно подходит и для системы образования. Особенно, если учесть, что процессный подход все чаще применяется при управлении образовательными организациями. Ведь сегодня качество образования – это не только качество результата, но и качество всех процессов образовательной организации. Главным критерием качества уже не является успеваемость, им становится способность выпускника к социальному действию, к использованию знаний и инноваций, другими словами, *компетентность*. Именно такой подход заложен в Федеральных государственных образовательных стандартах. В них же зафиксирован комплексный подход к оценке качества образования и определены 3 компонента образовательных результатов:

- предметные;
- метапредметные результаты (ключевые компетентности, универсальные умения);
- личностные результаты, социализация (способность применять полученные знания в реальных ситуациях и как система ценностей, интересов обучающихся).

Так как понятие «образование» распространяется на: «образование» как результат (образованность) и на «образование» как образовательный процесс для получения результата, то и понятие «качество образования» относится и к результату, и к процессу.

*Высокое* качество результатов *может быть достигнуто только* при высоком качестве образовательного процесса.

***Это высокое качество определяется:***

- содержанием;
- обеспеченностью материально-техническими, информационными и кадровыми ресурсами;

Кроме того, высокое качество образовательного процесса *может быть обеспечено только* при качественном функционировании всей системы ОО, включая *качество менеджмента* на всех уровнях управления и качество организации вспомогательных процессов.

Нужно всегда помнить, для кого работает образовательная организация, кто является потребителями (заинтересованными сторонами) результатов ее деятельности ОО. Это, прежде всего:

- государство;
- производство;
- общество;
- личность;
- сама система образования.

Таким образом, *образование предполагает оценивать результат и процесс деятельности каждой ОО со стороны:*

- контроля образовательных результатов обучающихся (внутренний и внешний контроль);

- контроля, экспертизы и оценки деятельности педагога, ОО в целом.

В данной связи **управление качеством образования** - процесс формирования качества, представляющий совокупность систематических действий по изучению потребностей заказчиков образовательных услуг, разработки и реализации основных и дополнительных образовательных программ, обеспечения ресурсами.

Система **управления качеством образования** понимается как совокупность субъектов (управляющих органов) и объектов управления, функциональных регламентов, методов, средств и мероприятий, направленных на проектирование, реализацию, обеспечение и поддержание такого уровня процессов, который соответствует требуемому потребителем качеству образования.

Необходимо особо отметить ведущую роль педагога в системе управления качеством образования. Это подтверждается рядом обстоятельств:

Во-первых, качество человека может создаваться, изменяться или транслироваться только другим человеком - носителем этого качества, поэтому так важна роль преподавателя, оказывающего непосредственное влияние на формирование качеств личности обучающегося, будущего профессионала.

Во-вторых, обучающийся в процессе образования контактирует, прежде всего, с преподавателем, и никакие усилия иных субъектов управления качеством не могут компенсировать «издержки качества» в деятельности педагога.

В-третьих, преподавателю принадлежит главная роль в проектировании содержания обучения по дисциплине, курсу, модулю, выборе концепций и технологий обучения, уровня сложности программы и т.д.

В-четвертых, педагог оперативнее всех может осуществлять оценку качества образования и вносить необходимые коррективы в образовательный процесс с целью его улучшения.

Используя современный подход к пониманию качества образования, образовательная организация действительно может достичь высоких результатов.

## 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ШКОЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Целью создания в общеобразовательной организации системы управления качеством образования является обеспечение необходимых условий образования требованиям ФГОС и отвечающего запросам и ожиданиям обучающихся и их законных представителей.

Кроме того, *система управления качеством необходима современной образовательной организации для:*

- повышения эффективности образовательного процесса в достижении требований, предъявляемых федеральными государственными образовательными стандартами;
- развития творческой и деятельной атмосферы в учреждении, активизации профессиональной деятельности работников;
- улучшения в целом системы управления в организации;
- оптимизации финансового, ресурсного и кадрового обеспечения образовательного процесса;
- повышения конкурентоспособности образовательной организации;
- создания современных безопасных условий образовательной деятельности;
- обеспечения широкого участия общественности в управлении образовательной организацией.

*Основными функциями школьной системы управления качеством образования (ШС УКО) являются:*

- обеспечение школьного стандарта качества образования как общественного договора между субъектами образовательного процесса;
- определение критериальной основы качества образования в общеобразовательной организации;
- подготовка аналитических отчетов и публичных докладов о качестве образования в ОО;
- стимулирование инновационных процессов в образовательной организации для поддержания и постоянного улучшения качества образования;
- определение направлений развития образовательной организации, повышения квалификации педагогических работников.

Все *возможные объекты* школьной системы управления качеством образования условно можно разделить на три группы (информация в этом разделе изложена на основе материалов СКИРО ПК и ПРО) [10]<sup>9</sup>.

*К первой группе* относятся те объекты, которые должны быть определены и установлены руководством ОУ: политика в области качества образования; организационная структура; поддержание контактов с внешними экспертными организациями, к числу которых относятся лицензирующий и аккредитуемый

---

<sup>9</sup> 10. Управление качеством образования современной школы: методические материалы / В. Ф. Покасов – Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. – 145 с.

орган, учреждения, осуществляющие внешний аудит качества образования, ассоциации экспертов и отдельные эксперты и т.д.

*Вторая группа* – объекты, связанные с проектированием, планированием, содержанием и организацией образовательных и рабочих процессов: образовательные программы ОО (основные и дополнительные), включающие в себя рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин, модулей; формы, методы, технологии обучения.

*К третьей группе* относятся элементы, связанные с ресурсами и оценкой результата: ведение записей и контроль документации по качеству; обеспечение образовательной деятельности (правовое и организационно-распорядительное, финансовое, материально-техническое, кадровое и т.д.); система оценки качества образования.

При создании школьной системы управления качеством образования основной задачей руководства общеобразовательной организации является создание службы качества, функции которой может выполнять уже сформированная и действующая в школе структура, например, методический совет. Для решения этой задачи необходимо:

- сформировать управленческую команду службы качества;
- разработать план создания и внедрения ШСУ КО;
- разработать и внедрить организационную структуру ШСУ КО.

Созданная в общеобразовательной организации служба качества должна сосредоточиться на последовательном решении следующих задач:

- разработать новую функциональную схему оказания образовательных услуг с указанием обязанностей, задач и регламентов деятельности всех подразделений, входящих в службу качества, а также других подразделений, оказывающих прямое или косвенное влияние на качество образовательных услуг;

- разработать предложения по работе с персоналом общеобразовательной организации (повышение квалификации и прохождение процедур аттестации);

- разработать документацию ШСУ КО, включая необходимые формы и записи, документированные процедуры, руководство по качеству;

- упорядочить рабочие процессы в организации, определить измеряемые критерии (характеристики, параметры и индикаторы) качества, методы и инструментарий их измерения и сбора информации;

- участвовать в процессе сертификации ШСУ КО (если необходимо).

*Основными функциями службы качества* являются:

- активное взаимодействие с заказчиками и потребителей образовательных услуг (лучше всего такое взаимодействие организовывать через включение в школьную систему управления качеством образования Совета общеобразовательной организации);

- непосредственное руководство ВСОКО;

- организация деятельности по улучшению качества;

- обучение и мотивация персонала совместно с другими структурами школьной системы управления качеством образования;

- проектирование процесса предоставления образовательных услуг;

- проведение различных мониторинговых операций в определении качества образовательного и рабочих процессов и их результатов;
- методическая и консультационная поддержка работ по внедрению методов управления качеством и разработки документации в структурных подразделениях общеобразовательной организации;
- сбор и анализ информации о качестве предоставляемых образовательных услуг;
- подготовка предложений по устранению несоответствий, повышению квалификации и мотивации персонала, улучшению материальной базы, улучшению общего управления общеобразовательной организацией и качеством образования;
- доведение выработанных предложений до руководства.

Для того, чтобы школьная система управления качеством образования функционировала слажено и при координации всех подразделений общеобразовательной организации, в каждом подразделении назначаются работники (группы качества), имеющие в своем функционале ответственность за проведение действий, направленных на обеспечение качества образования.

Группа качества – это рабочая группа, объединяющая работников одного или нескольких подразделений организации. Деятельность групп качества осуществляется в двух направлениях:

- проведение плановых мероприятий службы качества;
- определение проблем, которым следует уделить первоочередное внимание, и предложение методов обнаружения сильных и слабых сторон в реализации образовательной программы.

Основной целевой установкой для групп качества является улучшение состояния коммуникаций между работниками и руководством. Каждая группа работает под творческим руководящим началом одного из его членов.

В процессе проектирования школьной системы управления качеством образования происходит формирование нормативных, организационных, методических и критериальных основ для осуществления деятельности по достижению требуемого качества. Через проектирование система управления качеством получает свое институциональное оформление.

*Шагами проектирования являются:*

*1. Установление потребностей и ожиданий заказчиков (потребителей) и других заинтересованных сторон.* Наряду с федеральными государственными образовательными стандартами (далее – ФГОС), результаты первого шага являются основой для разработки основной образовательной программы школы. В рамках ФГОС гарантируется общедоступность образования, однако их исполнение не является предельной функцией общеобразовательной организации.

Вариативная часть образовательной программы (учебного плана), которая, по сути, является «лицом школы», в полной мере должна ориентироваться на запросы непосредственных потребителей образовательных услуг. Для ее составления общеобразовательной организации крайне важно идентифицировать из всех потенциальных потребителей, тех, кто является

потребителем полного пакета образовательных услуг школы. Именно под них будет задаваться «планка» качества образования. При этом образовательная программа школы является основным объектом управления качеством образования.

*2. Определение принципов и механизмов, направленных на постоянное улучшение функционирования системы управления качеством.* Общеобразовательной организации необходимо постоянно повышать результативность ШС УКО.

Основным принципом улучшения является формулирование и постоянное следование политике и целям в области качества

К главным механизмам можно отнести: мотивирующую роль результатов измерений и аудитов, объективный и результативный анализ, корректирующие и предупреждающие действия.

*3. Разработка политики и целей общеобразовательной организации в области качества.* Потребности организации при этом выражаются в её политике, формулируемой как миссия, и в целях, закрепляемых в локальных актах, в том числе, и в Программе развития.

*4. Установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества.* Это важный этап проектирования, так как при оценке эффективности системы управления качеством необходимо получить ответы на четыре основных вопроса в отношении каждого оцениваемого процесса:

- выявлен и определен ли соответствующим образом процесс?
- распределена ли ответственность между работниками для реализации процесса?
- внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры в процессе?
- эффективен ли процесс в достижении требуемых результатов?

Если в ходе данного этапа все действия осуществлены правильно, то можно уверенно говорить о том, что общеобразовательная организация может функционировать в оптимальном режиме.

*5. Установление и определение необходимых ресурсов и обеспечения ими для достижения целей в области качества.*

В системе управления качеством ресурсы, в первую очередь, необходимы для поддержания ее работоспособности, а также для постоянного повышения ее результативности. Предъявляются особые требования к кадровым ресурсам, ресурсам инфраструктуры и к ресурсам, обеспечивающим образовательный процесс. Данные требования являются основой структуры принимаемого в общеобразовательной организации стандарта качества.

*6. Разработка нормативов качества, методов и инструментария для измерения результативности и эффективности каждого процесса.*

Нормативы качества представляют собой перечни критериев, ориентированных на удовлетворенность потребителей образовательных услуг. Соответственно, при выборе методов и инструментария измерения результативности необходимо, прежде всего, обращать внимание на те,

которые связаны с активным вовлечением в процедуры членов Совета общеобразовательной организации, родителей (представителей) обучающихся, органов коллегиального управления.

*7. Разработка процедур мониторинга образовательного процесса на основе установленных методов и инструментария.*

К процедурам мониторинга процессов относятся:

- измерение процессов, осуществляемое регулярно на основе контроля успеваемости и аттестаций обучающихся;

- внутренние и внешние аудиты, проводимые через запланированные интервалы времени. Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечивать объективность и беспристрастность процесса аудита. В ходе внутренних аудитов аудиторы не должны проверять свою собственную работу;

- анализ полученных результатов для принятия решений о том, где необходимо провести улучшение процессов.

*8. Определение средств, необходимых для предупреждения рисков, возникающих при реализации образовательной программы.* Основным продуктом, который реализует образовательная организация, является его образовательная программа. Чтобы минимизировать возможные риски, способные ухудшить качество, образовательная программа должна сбалансировано учитывать требования ФГОС, запросы потребителей и потребности самих работников образовательной организации.

Эффективным средством предупреждения рисков является процедура коррекции, которая устраняет причины несоответствия в интересах всех заинтересованных сторон.

Если же несоответствия вызваны объективными причинами и не могут быть устранены путем коррекции, то необходимо осуществить волевые руководящие действия, направленные на предупреждение или минимизацию возможных последствий.

Остановимся подробнее на проектном подходе к формированию школьной системы управления качеством образования

*«Проект»* (от латинского «projectus» - брошенный вперёд) - это деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов. С другой стороны, проект – это продукт интеллектуальной, творческой деятельности.

Таким образом, проект – это и документ (планового характера) и деятельность, направленная на реализацию целей, отраженных в этом документе.

Подразумеваемый первоначальным значением слова «проект» процесс проектирования состоит из точки отсчёта, отталкиваясь от которой можно двигаться вперёд, к определённой цели.

Проект, как правило, включает в себя следующие элементы:

- *Введение* (обоснование актуальности и новизны, указание сферы применения, функционального назначения, анализ внешней и внутренней среды образовательной организации, выявление решаемых проблем).

- *Кадрово-управленческий аспект* (механизм управления, квалификация персонала).

- *Содержание и механизмы реализации* (этапы, модули, формы и методы, организационная структура, план конкретных действий).
- *Характеристика и способы оценки запланированных результатов.*
- *Финансовое и материально-техническое обеспечение.*

Характерная особенность в управлении проектами заключается в делегировании власти и возложении ответственности за достижение целей на определенных руководителях – менеджере проекта и ключевых членах команды управления проектом.

Для достижения целей и задач проекта его руководитель создает специальные организационные структуры: *команду проекта* и *команду управления проектом*. Успех всего проекта во многом зависит от эффективности функционирования этих организационных структур.

*Команда проекта* – временная группа специалистов, создаваемая на период его выполнения. Основная задача этой группы – обеспечение достижения целей проекта. Команда создается только на период реализации проекта и может включать внешних исполнителей и консультантов.

Обычно выделяют следующие ***признаки проекта***.

*Наличие целеполагания* (нет цели /целей/ - нет проекта, достижение цели /целей/ определяет завершение проекта).

*Наличие изменений* (реализация проекта всегда связана с изменениями системы и является целенаправленным ее переводом из существующего - в желаемое состояние).

*Неповторимость* - предполагает решение проблем в специфическом контексте, уникальном для каждой образовательной организации.

*Ограниченность во времени* (любой проект имеет определённое начало и конец, которые ограничивают продолжительность его осуществления. Завершение проекта обычно наступает, когда достигаются цели проекта или когда становится ясно, что они не могут быть достигнуты).

*Комплексность и разграничение* (означает учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта; в то же время, каждый проект имеет четко определенные рамки и должен быть отделен от других проектов; данный критерий позволяет рассматривать проект как целостную комплексную систему с определенными характеристиками).

*Ограниченность ресурсов* (как правило, объем ресурсов изначально жестко лимитирован, и должен быть составлен график их учёта, расходования).

*Специфичность организации* проекта (или «специфическая для проекта организация») - большинство (особенно крупных) проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требуют специальной организации; незначительные или относительно простые проекты не требуют создания специальных структур; но для всех проектов нужен менеджер, персонально ответственный за успех проекта).

В качестве ***дополнительных характеристик проекта*** отметим также следующие.

*Концептуальность* (опора на систему философских и психолого - педагогических взглядов и обоснований; как правило, в основе проектной деятельности лежат постулаты гуманистической педагогики, педагогики сотрудничества, а деятельность строится на принципах природо- и культуросообразности; создаются условия для развития познавательной активности, самореализации и самосовершенствования участников; предоставляются возможности для накопления индивидуального опыта).

*Проблемность* (наличие значимой в исследовательском, творческом плане проблемы, часто требующей интеграции знаний, исследовательского поиска).

*Системность* (представляет собой целостную последовательность приемов и операций, описывает этапы выполнения работ, распределение ролей, взаимодействие партнеров).

*Значимость* (практическая, теоретическая значимость предполагаемых результатов).

*Воспроизводимость и универсальность* (проект, при его грамотном составлении и оформлении, может быть применен другими лицами, организациями, адаптирован к другим условиям).

*Примерная структура проекта* (в том числе в сфере управления качеством образования) может выглядеть следующим образом.

1. Паспорт проекта
2. Актуальность проекта
3. Аналитическая часть (анализ внешней и внутренней среды)
4. Концептуальные основы проекта.
5. Этапы разработки и реализации проекта
6. Ресурсное обеспечение проекта
7. Система управления реализацией проекта
8. Возможные риски проекта и пути их преодоления.
9. Критерии эффективности реализации проекта
10. Мониторинг реализации и результативности проекта
11. План реализации проекта
12. Библиографический список (включающий литературу и Интернет-ресурсы)
13. Приложения (при необходимости).

В проектной деятельности необходимо определять *риски и пути их минимизации (преодоления)*. Среди наиболее типичных рисков отметим следующие.

- Непонимание (невидение) истинного контекста проектной деятельности.
- Утопичность проекта (даже очень «яркий» проект может остаться «на бумаге», если недостаточно его ресурсное обеспечение, отсутствует компетентная команда и т.д.).

- Проектная деятельность связана с преобразованием действительности, в связи с чем появляется опасность отрицательного влияния последствий проектирования на объект преобразований, окружающую среду. В проектной деятельности должен действовать известный принцип «не навреди». Отсюда очевидна необходимость экспертизы проектов.

- Не учитываются риски реализации проекта и пути (способы) их преодоления, минимизации.

- Серьезной помехой в осуществлении проектной деятельности может стать психологическая неготовность ее участников к каким-либо изменениям.

- Существенно снижает качество результатов проектной деятельности недостаточное знание разработчиками проекта аналогов проектируемого предмета, нежелание обратиться к опыту работы коллег, специальной литературе.

### Примерные критерии эффективности проектов

Элементы проекта	Критерии
<b>Аналитическое обоснование</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насколько обосновано реальное состояние системы: результатов, процессов, условий.</li> <li>2. Насколько обосновано будущее состояние системы (результатов, процессов, условий).</li> <li>3. Насколько конкретно определено расхождение между тем, что есть и тем, что требуется.</li> <li>4. Насколько чётко и полно обозначены проблемы, установлены причинно-следственные связи.</li> <li>5. Насколько полно выявлены причины неудовлетворительных результатов.</li> </ol>
<b>Целеполагание</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соответствие целей и задач потребностям образовательной организации</li> <li>2. Соответствие целей и задач ресурсному обеспечению</li> <li>3. Определенность целей и задач во времени и их реалистичность с точки зрения сроков реализации проекта</li> </ol>
<b>Содержание</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Актуальность - соответствие содержания проекта тенденциям развития общества, образования, образовательной организации</li> <li>2. Потенциальная полезность - возможность устранения проблем образовательной организации.</li> <li>3. Полнота состава действий по достижению целей и задач</li> </ol>
<b>План реализации</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Целостность, скоординированность действий</i> (обеспечивается согласованностью действий между собой по содержанию и срокам).</li> <li>2. <i>Сбалансированность по всем ресурсам</i>: кадровым, научно-методическим, материально-техническим, финансовым и др.</li> <li>3. <i>Контролируемость</i> – обеспечивается возможностью оценить промежуточные и конечные результаты.</li> <li>4. <i>Чувствительность к сбоям</i> – состоит в возможности своевременно выявить и устранять сбои в реализации намеченного плана. Обеспечивается: <ul style="list-style-type: none"> <li>- контролируемостью промежуточных и итоговых результатов;</li> <li>- определенностью времени, которое отводится в плане на отдельные действия;</li> <li>- наличием резервного времени, нужного для устранения сбоев,</li> </ul> </li> </ol>

	<p>коррекции плана.</p> <p>5. <i>Реалистичность плана с точки зрения сроков реализации</i> – обеспечивается достаточностью времени на выполнение запланированных действий и коррекцию плана.</p> <p>6. <i>Гибкость планирования</i> – обеспечивается чувствительностью плана к сбоям, его вариативностью.</p>
--	---

### Критерии эффективности проекта по Ласуэллу

№	Критерий	Содержание деятельности
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Для кого? Кто? С кем?</u></li> <li>- определение целевой группы проекта и партнёров;</li> <li>- их роли и взаимодействие в проекте</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Что?</u></li> <li>- основные мероприятия проекта;</li> <li>- социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта;</li> <li>- влияние проекта на эти измерения</li> </ul>	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Для чего?</u></li> <li>- нужды и желания, удовлетворяемые в процессе реализации проекта;</li> <li>- мотивация и интересы участников;</li> <li>- главные цели проекта;</li> <li>- варианты финансирования проекта;</li> <li>- соотношение целей участников и целей организации</li> </ul>	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Когда?</u></li> <li>- на каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее);</li> <li>- продолжительность (краткосрочный, средний, долгосрочный).</li> </ul>	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Как?</u></li> <li>- процесс организации и участия;</li> <li>- используемые средства, методы и технологии;</li> <li>- вклад в проект опыта участников, различных теорий, других проектов и т.д.</li> </ul>	

Проект обязательно имеет начало и конец. От замысла до окончания реализации проект проходит четыре этапа:

- 1) организация проектирования;
- 2) разработка проекта;
- 3) реализация проекта;
- 4) оценка результатов и последствий реализации проекта.

На *первой стадии* проектирования происходит:

- выявление проблем, заинтересованных сторон, подбор социальных партнеров и исполнителей, выявление позитивных предпосылок проекта;
- диагностика текущего состояния, выбор: на кого будет «работать» проект, в чем его миссия;
- определение возможных ресурсов образовательной организации;
- определение, кого необходимо привлечь к разработке проекта и что надо сделать до начала его разработки.

Заканчивается эта стадия формированием команды проекта.

На *второй стадии* разработки проекта уточняется его миссия, цели и задачи, план-график, планируемые результаты и критерии (методы определения) эффективности их достижения.

В «линейной» логике пройти эту стадию невозможно – постоянно возникающие новые данные заставляют возвращаться от планируемых результатов к проблемам, от плана-графика к задачам, меняя их, приводя в логическое соответствие.

Достаточно трудоемкой является деятельность по разработке бюджета проекта – источников его финансирования, сметы затрат и контроля за расходованием финансовых средств. Стадия заканчивается экспертизой проекта для принятия решения о финансировании.

Критериями экспертизы проекта на этой стадии могут выступать<sup>10</sup>:

- целостность и связность – отсутствие противоречий в тех или иных стратегических подходах к проекту (его миссии, целях, задачах, средствах) и логических разрывов в его описании;

- *актуальность* как острота и приоритетность решаемой проблемы;

- *востребованность* как наличие в данный момент достаточного числа потенциальных заинтересованных заказчиков, благополучателей и потребителей результатов проекта;

- *эффективность* – степень соответствия затрат и полученных в проекте результатов (продуктов);

- *включенность* как участие в разработке всех заинтересованных сторон и их собственный вклад в реализацию проекта;

- *результативность* – степень соответствия поставленных целей и полученных результатов (продуктов) и возможность их измерения;

- *устойчивость* – соответствие имеющегося ресурсного обеспечения целям и задачам, гарантия осуществления или продолжения деятельности, безопасности и снижения рисков;

- *оптимальность* – понимается как минимизация времени и затрат на получение фиксированных планируемых результатов;

- *перспективность* – насколько проект является основой для создания и реализации последующих проектов;

- *управляемость* – наличие в проекте периодической оценки, мониторинга и обратной связи для коррекции и регулирования;

- *последствия* – изменения, самопроизвольно возникающие после прекращения реализации и окончания проекта.

В зависимости от масштаба и направленности проекта могут применяться как все названные критерии, так и некоторые из них.

На *третьей стадии* реализации проекта на первый план выступает проведение конкретных запланированных мероприятий, оценка их

---

<sup>10</sup> Приведены вслед за Светенко Т. В. Стратегический менеджмент в образовании. М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.

соответствия целям, задачам проекта, встраивание в общий ход реализации проекта.

*Четвертая стадия* проекта – оценка результатов и последствий реализации проекта – разрабатывается и осуществляется в соответствии с миссией, общей и частными целями проекта. Это требует специальной разработки качественных индикаторов и численных показателей, а также инструментов их «измерения», что представляет собой отдельную задачу.

В проектной деятельности особую роль играет процедура концептуализации, включающая мыслительную деятельность по поиску оснований для формирования идеального представления о будущем состоянии объекта (предмета) и способе его проектирования.

*Концепция* (лат. conceptio - понимание, система) - определенный способ понимания, трактовки, интерпретации какого-либо явления, предмета, процесса, основная точка зрения, руководящая идея для их систематического освещения. Концепция является информационной системой, содержащей сведения о цели, принципах, методах, условиях деятельности.

В ходе концептуализации выявляется структура проектируемого объекта, определяются его характеристики, выбираются критерии оценки успешности проектной деятельности. Происходит выбор участниками проектной позиции из имеющихся различных подходов и мнений, которые предварительно подвергаются критическому анализу.

Полезно на этапе концептуализации прогнозировать «сопротивление материала» и среды: того воздействия и противодействия, которое неизбежно возникнет по ходу осуществления проекта. Источниками такого сопротивления могут стать предполагаемые пользователи проектных продуктов, представители среды, воспринимающие происходящие изменения под влиянием устоявшихся норм и принятого уклада жизни.

Концептуализация относится к методологическим процедурам, требующим анализ философских, общенаучных, педагогических, психологических и других идей, а также позиций, подходов, принципов и т.д.

Важнейшей задачей концептуализации является правильная постановка целей и задач, направленных на разрешение противоречий и проблем, вызвавших необходимость проектирования и являющихся исходным моментом проектного замысла.

На этом этапе прописываются конечные результаты проекта.

Параллельно с прогнозированием результатов идет формирование критериев их оценки.

*Критерий* - в переводе с греческого означает признак, на основании которого производится оценка чего-либо. Прогностически задавая характеристики проектируемого объекта, необходимо продумать, на основании чего можно будет их в итоге оценить. Выделенные основания станут критериями. Они должны соответствовать выбранным целям и принципам проектной деятельности. Наличие, степень сформированности или отсутствие того или иного критерия на практике фиксируется с помощью определенных признаков (индикаторов).

## Примерный план реализации проекта

<i>№</i>	<i>Содержание деятельности</i>	<i>Ответственные</i>
<b>1.</b>	<b>Планово-организационное обеспечение реализации проекта</b>	
1.1	Разработка плановых документов по реализации проекта (планов, «дорожной карты»)	
1.2	Определение функций по управлению реализацией проекта и их фиксация в документах	
1.3	Распределение функций управления реализацией проекта между органами управления (участниками проекта, должностными лицами)	
1.4	Определение планируемых результатов и критериев эффективности реализации проекта	
1.5	Определение рисков реализации проектов и способов их минимизации	
1.6	Информирование ответственных лиц о новых функциях по управлению реализацией проекта	
1.7	Проведение инструктирования и обучения должностных лиц, ответственных за реализацию проекта	
1.8	Внесение изменений в управление образовательной организацией в связи с реализацией проекта	
1.9	Формирование команды управления проектом, распределение поручений, выдача плановых заданий	
1.10	Определение состава классов, групп и отдельных обучающихся, участвующих в реализации проекта	
<b>2.</b>	<b>Нормативно-правовое и документационное обеспечение проекта</b>	
2.1	Изучение законодательства РФ и субъекта РФ в области реализации проекта	
2.2	Разработка локальных нормативных актов и документов для реализации проекта (приказов, положений, инструкций)	
<b>3.</b>	<b>Информационное обеспечение реализации проекта</b>	
3.1	Информирование родителей учащихся, включённых в реализацию проекта, о его целях, задачах, содержании и планах реализации в образовательной организации	
3.2	PR-деятельность по презентации наиболее эффективных новаций (инноваций), реализуемых в проекте	
3.3	Организация сбора, систематизации и хранения информации по реализации проекта	
3.4	Информирование педколлектива, (объединений, групп и отдельных учителей) о ходе реализации проекта	

<b>4.</b>	<b>Кадровое обеспечение реализации проекта</b>	
4.1	Разработка плана повышения квалификации педагогических и управленческих кадров образовательной организации, участвующих в реализации проекта	
4.2	Поиск и привлечение новых специалистов, необходимых для реализации проекта	
4.3	Повышение квалификации специалистов, участвующих в управлении проектом	
4.4	Диссеминация эффективного опыта по реализации проекта среди его участников	
<b>5.</b>	<b>Мотивация и стимулирование участников проекта</b>	
5.1	Выявление и оценка мотивационной готовности участников проекта к его реализации	
5.2	Разработка прогноза и выявление сопротивлений изменениям педагогических кадров	
5.3	Разработка системы морального и материального стимулирования и мотивации участников проекта	
5.4	Осуществление деятельности по мотивации, стимулированию участников проекта. Работа с сопротивлениями	
<b>6.</b>	<b>Научно-методическое обеспечение проекта</b>	
6.1	Поиск и систематизация управленческих и педагогических методов, технологий для реализации проекта	
6.2	Обеспечение научного сопровождения проекта через социальное партнёрство	
6.3	Осуществление научно-методических разработок, необходимых для реализации проекта	
<b>7.</b>	<b>Материально-техническое обеспечение проекта</b>	
7.1	Разработка плана материально-технического обеспечения проекта	
7.2	Приобретение оборудования, технических средств обучения, инвентаря и других компонентов материально-технической базы для реализации проекта	
7.3	Обеспечение соблюдения санитарно-гигиенических норм, техники безопасности, противопожарной безопасности и других требований во время реализации проекта	
7.4	Финансовое обеспечение проекта	
7.5	Определение бюджета проекта, в том числе, заработной платы, материально-технического оснащения, стимулирования труда	
7.6	Поиск источников и заключение договоров по поводу финансирования проекта	
7.7	Осуществление контроля за расходованием средств, отпущенных на реализацию проекта	
<b>8.</b>	<b>Реализация проекта</b>	

8.1	Организация работы лиц, ответственных за реализацию проекта, контроль за исполнением	
8.2	Организация работы (подготовка, проведение заседаний, совещаний, организация исполнения принятых решений) команды и (или) коллегиальных органов управления по реализации проекта	
8.3	Организация процесса информирования родителей и обучающихся о ходе реализации проекта	
8.4	Корректировка хода реализации проекта на основании результатов мониторинга	
<b>9.</b>	<b>Мониторинг и анализ результатов реализации проекта</b>	
9.1	Определение методов и инструментария мониторинга хода и результатов реализации проекта	
9.2	Организация мониторинга хода и результатов реализации проекта	
9.3	Интерпретация полученных результатов	
9.4	Подведение итогов реализации проекта, издание аналитических материалов, сборников, статей, проведение мастер-классов	

### **Управление реализацией проекта**

Эффективная реализация проекта может быть обеспечена при условии, организации его руководства, разработке функций управления проектом и определении механизма его выполнения. Без наличия управляющей системы проект очень быстро станет документом, имеющим мало общего с действительностью.

***Система управления реализацией проекта создается для того, чтобы обеспечить:***

- четкое определение руководителя, координатора, исполнителей проекта и их функционала;
- выполнение запланированных мероприятий в определённые сроки;
- контроль за выполнением проекта и достижением запланированных целей и задач (на каждом этапе);
- минимизацию рисков;
- необходимые ресурсы;
- коррекцию проекта (в случае необходимости);
- выработку решений по устранению недостатков в реализации проекта;
- анализ результатов реализации проекта и соотношение с поставленными целями и выявленными проблемами;
- отчёт о ходе работ и результатах реализации проекта (в т.ч. публикации, представление в СМИ).

**Планирование ресурсного обеспечения проекта** позволяет подтвердить возможность его реализации (или необходимости в его корректировке еще до «запуска»).

Мероприятия	Ресурсы, условия							
	Управленческие	Информационные	Кадровые	Мотивационные	Научно-методические	Материально-технические	Финансовые	Нормативно-правовые

### 3. ЛОКАЛЬНОЕ ПРАВОТВОРЧЕСТВО КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Одним из важнейших механизмов управления качеством образования в образовательной организации является локальное правотворчество, которое включает разработку локальных нормативных актов (приказов, положений, правил, инструкций и других документов), их обсуждение, экспертизу, принятие, утверждение и обнародование.

Любой руководитель организации, в том числе, образовательной, должен осуществлять свою деятельность, а также организовывать работу коллектива на основе норм права. Образовательное право в отличие от других традиционных (первичных) отраслей права (трудового, административного, семейного, уголовного и др.) характеризуется комплексностью правоотношений, а следовательно, руководитель должен ориентироваться в различных (первичных) отраслях права – трудовом, административном, семейном, уголовном, в Федеральном законе «Об образовании в РФ» и многочисленных подзаконных актах. Более того, он должен владеть навыками правотворчества с целью разработки и утверждения локальных правовых актов в самой образовательной организации.

Локальные нормативные акты регулируют множество отношений, складывающихся между различными субъектами системы образования – физическими и юридическими лицами. Как показывает анализ образовательного законодательства, в нем можно без труда найти нормы конституционного, административного, гражданского, трудового, финансового, семейного и других отраслей права.

Таким образом, специфика правоотношений, складывающихся в системе образования, в конкретном образовательном учреждении, заключается в их комплексном характере, заключающемся в регулировании различными отраслями права правовой системы Российской Федерации.

Соответственно, для успешного локального правотворчества его субъектам необходимо обладать высокой степенью правовой компетентности, включающей в себя знание и понимание норм права, регламентирующих деятельность образовательного учреждения, из различных отраслей законодательства РФ. К тому же, содержание локальных актов не может противоречить вышестоящим по юридической иерархии нормативно-правовым актам.

Под *правоотношением* в теории права принято понимать опосредованную нормами права связь участников общественных отношений, характеризуемую наделением этих участников субъективными юридическими правами и обязанностями.

Как особый вид общественных отношений правовое отношение обладает определенными признаками:

1. Правоотношение – волевое общественное отношение. Право регулирует общественные отношения путем воздействия на сознание и волю людей, направляя их поведение в соответствии с интересами общества.

Волевой характер правоотношений заключается в том, что в них проявляется, во-первых, воля государства, во-вторых, воля участников правоотношений.

2. Правоотношение – это такое общественное отношение, которое возникает на основе *норм права*. Через правоотношение норма права реализуется, претворяется в жизнь. Правоотношение, в данном случае, выступает средством реализации норм права.

3. Правоотношение характеризуется тем, что его участники (субъекты) наделены субъективными правами и несут юридические обязанности. Правоотношение – всегда двусторонняя связь. Если норма права представляет одному субъекту правоотношения определенное субъективное право, то на другого субъекта возлагает юридическую обязанность, которая соответствует субъективному праву, и, наоборот, каждой юридической обязанности одного субъекта соответствует субъективное право другого субъекта.

4. Правоотношение – это такое общественное отношение, реализация которого обеспечивается возможностью государственного принуждения. Но, стоит отметить, что обязанности не во всех правоотношениях осуществляются лишь в силу угрозы применения или применения мер принуждения со стороны государства, напротив, подавляющее большинство правоотношений реализуется в добровольных и сознательных действиях их участников. Однако возможность применения государственного принуждения к участникам правоотношения в целях реального обеспечения субъективных прав и выполнения юридических обязанностей всегда существует и является важным признаком, отличающим правовое отношение от других общественных отношений.

Образовательные правоотношения – важнейшая категория образовательного права, включающая отношения воспитания и обучения или образования в целом, регулируемые нормами права. Как уже отмечалось нами выше, они возникают между образовательным учреждением и обучающимся, между образовательной организацией и работником по поводу организации образовательного процесса.

**Отметим элементы локальных нормативных актов, вокруг которых строятся образовательные правоотношения, обеспечивающие управление качеством образования.**

*Договор на образование*, который уточняет участников правоотношений; определяет порядок возникновения, изменения, прекращения отношений; определяет содержание договора; устанавливает срок действия договора (т.е. данных образовательных отношений).

*Определение содержательного момента образования* (меры обучения и воспитания), которое состоит из отношений по поводу разработки, принятия и утверждения образовательной программы образовательной организации, установления учебного плана, расписания занятий и вытекающим из этого объемом учебной нагрузки для обучающихся.

*Процесс обучения, состоящий из отношений по поводу организации интеллектуального развития обучающегося, овладения им знаниями,*

умениями, навыками, универсальными учебными действиями; организации мотивации обучающихся; использования и выбора методов, форм, технологий, приёмов обучения.

*Процесс воспитания, состоящий из отношений по поводу* организации духовно-нравственного, физического развития обучающегося, приобщения его к общечеловеческим ценностям, среди которых особое место занимают базовые национальные ценности; организации мотивации обучающихся к саморазвитию, самовоспитанию; использования и выбора методов, форм, приёмов воспитания; организации внеурочной деятельности обучающихся.

*Организация образовательной деятельности, куда входят отношения по поводу* выбора формы обучения и формы образования, видов и форм занятий; организации домашней работы обучающихся; организации подготовки педагогических работников к занятиям, дополнительной работы с отстающими обучающимися.

*Оценка и мониторинг качества образования, куда входят отношения по поводу:* выбора форм и методов мониторинга; определения измерительных материалов; организации оценки предметных, метапредметных и личностных результатов образования; отбора показателей качества; определения порядка текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся и др.

*Установление требований к обучающимся (включая дисциплинарные), куда относятся* требования по освоению содержания образовательной программы, требования по соблюдению правил внутреннего распорядка и техники безопасности в образовательной организации.

*Определение времени образовательного процесса, куда входят* отношения по поводу определения норм времени, которые будут использоваться в процессе образования, включая нормы времени на выполнение обучающимися домашнего задания.

*Определение времени отдыха обучающихся и педагогических работников, куда относятся* отношения по поводу установления норм времени отдыха обучающихся и педагогических работников в локальных актах образовательной организации.

*Управленческие правоотношения* в сфере образования регулируются нормами конституционного и административного права. Они складываются по поводу назначения руководителей образовательных организаций; разграничения компетенции между органами власти и управления системой образования.

В законодательстве российской Федерации разграничивается компетенция Российской Федерации, ее субъектов и органов местного самоуправления в области образования. Законодательство также вводит государственный контроль за качеством образования, а также определяет виды и порядок осуществления проверок в образовательных организациях.

*Имущественные правоотношения* возникают между работниками образовательных организаций, между образовательными и другими организациями, между образовательными организациями и гражданами в

отношении: собственности; регистрации образовательных организаций; использовании заработанных средств; возмещения ущерба, причиненного некачественным образованием; деятельности по оказанию платных образовательных услуг и др. Имущественные правоотношения регулируются нормами гражданского права.

*Финансовые отношения* регулируются нормами финансового права, содержащихся в Федеральном законе «Об образовании в РФ» № 273-ФЗ и многочисленных нормативно-правовых актах Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. В них устанавливаются правила и нормативы финансирования образовательных учреждений; сроки финансирования; принципы финансирования; ответственность, в том числе и материальная, учредителя за задержку финансирования; права образовательного учреждения на пользование финансовыми и материальными средствами, а также особенности реализации этих прав и другое.

Неотъемлемой составляющей правоотношений в сфере образования выступают *трудовые правоотношения*, регулируемые, прежде всего, Трудовым Кодексом Российской Федерации. Кроме того, регуляторами этих правоотношений являются Федеральный закон «Об образовании в РФ» № 273-ФЗ, отдельные постановления Правительства и Министерства образования и науки РФ, а также нормативно-правовые акты субъектов РФ и муниципальных образований. Отметим, что трудовое право характеризуется единством и дифференциацией, т.е. включает нормы, как общего характера, так и регулирующие труд отдельных категорий работников, в частности, педагогических. Задача дифференциации заключается в том, чтобы индивидуализировать регулирование, сделать его более справедливым посредством учета особенности именно этой группы. Правовые нормы, закрепляющие особенности регулирования трудовых отношений в сфере образования, достаточно широко отражаются в локальных актах образовательного учреждения, в частности, в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка, положении об оплате труда, положении о премировании работников.

*Социальные правоотношения.* Образовательное право не может обходиться и без норм социального законодательства, устанавливающих социальные права и льготы обучающихся и работников образовательных учреждений. Содержащиеся в законодательстве Российской Федерации такие права и льготы выступают определённой гарантией права обучающихся на получение общего образования, создают необходимые материальные условия обучающимся, стимулируют освоение ими образовательной программы соответствующего уровня. Для обучающихся это, например, права на бесплатное пользование библиотечно-информационными ресурсами образовательных учреждений, на обучение по индивидуальным учебным планам, компенсационных выплат на питание и др.

*Семейные правоотношения* в образовании регулируются, прежде всего, Федеральным законом «Об образовании в РФ», где устанавливаются общие

права, обязанности и ответственность родителей, представляющих своих несовершеннолетних детей в образовательных отношениях.

### **Принципы локального правотворчества**

*Принцип обусловленности* заключается в необходимости принятия только тех локальных актов, которые необходимы или обязательны. Целесообразность разработки и принятия новых локальных нормативных актов чаще всего определяется необходимостью правового урегулирования каких-либо отношений между участниками образовательных отношений. Например, по поводу порядка разработки и утверждения рабочих программ, форм, сроков и порядка промежуточной аттестации обучающихся. Одним из признаков необходимости разработки нового локального акта является возникновение спорных ситуаций между участниками образовательных отношений.

Необходимость урегулирования определённых отношений между участниками образовательных отношений с помощью норм права определяется законодательством РФ, в частности, федеральным законом № 274-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Так этот Закон является правовой основой для разработки локальных актов по следующим вопросам:

Наконец, ещё одним основанием для разработки новых локальных актов являются требования нормативно-правовых актов Российской Федерации, субъектов РФ и муниципальных образований, а также прямые предписания органов управления образованием.

*Принцип реалистичности* заключается в необходимости избегать декларативных (не обеспеченных ресурсами – кадровыми, материальными, финансовыми, временными) и декоративных (не отражающих истинные отношения) локальных актов и норм права. Для реализации этого принципа разработчикам локальных актов рекомендуется изучить правоприменительную практику по определённым вопросам в других образовательных организациях, а также оценить последствия применения локального акта на практике.

*Принцип законности* основывается на иерархичности правовой системы, в которой нижестоящие уровни норм права не должны противоречить вышестоящим уровням.

В случае, если противоречия имеются, разработчикам локального акта необходимо придерживаться алгоритма:

- приоритет акта более высокой юридической силы (принцип иерархии);
- приоритет акта, изданного органом (уровнем власти), к компетенции которого относится данный вопрос (принцип разграничения полномочий);
- приоритет акта, изданного позднее;
- приоритет специальной нормы права перед общей нормой.

*Принцип разграничения полномочий* определяется, во-первых, тем, что локальные акты должны разрабатываться и приниматься в пределах компетенции образовательной организации, определённой законодательством РФ. Во-вторых, тем, что принимать локальный нормативный акт должен тот

орган самоуправления образовательной организацией, к компетенции которого относится данное полномочие (вид деятельности).

Традиционно сложилось, что большинство локальных нормативных актов принимается педагогическим советом образовательных организаций. Это касается, прежде всего, актов, регулирующих *образовательные (педагогические)* отношения, а также актов, определяющих правовой статус обучающихся и педагогических работников. Однако существуют локальные нормативные акты, определяющие правовой статус всех работников в образовательной организации, в частности, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, положение о премировании работников, и их принятие возможно с участием представительного органа всех работников, которым является общее собрание работников организации.

Отдельные локальные нормативные акты могут быть приняты органами самоуправления образовательной организацией, которые включают в себя участников образовательных отношений - обучающихся, родителей (законных представителей) обучающихся и педагогических работников. Таким органом может выступать совет образовательного учреждения (управляющий совет). Участие таких органов самоуправления в локальном правотворчестве обусловлено демократическим, государственно-общественным характером управления образовательными организациями.

Отметим, что компетенция органов самоуправления по принятию локальных нормативных актов должна быть прописана в уставе образовательной организации.

*Принцип демократизма* подразумевает вовлечённость в процесс локального правотворчества участников образовательного процесса как носителей идей, точек зрения, педагогического и управленческого опыта. На практике это возможно путём создания рабочей группы, обсуждения проекта в группах на педагогическом совете, размещения проекта локального акта на сайте учреждения. Обсуждение проекта локального акта с участием лиц, интересы которых он может затронуть, позволит сделать его реалистичным и эффективным в регулировании отношений между субъектами.

Кроме того, известно, что люди охотнее следуют тем правилам и нормам, в разработке которых они принимали участие. Следовательно, разработка локального нормативного акта, основанная на принципе демократизма, должна быть открытой и публичной.

*Принцип системности* заключается в логической связи каждого локального акта со всей системой «школьного права», в том числе, с уставом образовательной организации. При этом не допускаются противоречия содержания разных локальных актов. Анализ локальных актов в образовательных организациях в отдельных случаях показывает различное толкование одних и тех же понятий, различную регламентацию одних и тех же процессов и даже различное название одного и того же локального акта. Всё это свидетельствует об отсутствии системности в локальном правотворчестве образовательной организации.

*Принцип логичности* реализуется в логической последовательности правовых норм и однозначности смысловых формулировок локального акта. Необходимо стремиться к тому, чтобы локальный акт регулировал определённые отношения в полной мере и не содержал пробелов в правовом регулировании. Содержание локального акта не должно содержать так называемые «резиновые формулировки», допускающие различное понимание и толкование правовых норм. Кроме того, следует использовать официально установленные определения понятий, наименования, выражения, если они содержатся в вышестоящих по отношению к образовательной организации нормативно-правовым актам. Нежелательна перегрузка текста специальными, профессиональными терминами, а также иностранной терминологией. Использование эмоционально-экспрессивных языковых средств, образных сравнений (эпитетов, метафор) не допускается. Содержание и структура локального нормативного акта должны соответствовать его названию и раскрытию предмета правового регулирования.

### **Формы и стадии локального правотворчества**

В практике образовательных организаций можно выделить три *формы локального правотворчества*:

- разработка и принятие нового локального акта
- подготовка изменений и их внесение в действующий локальный акт
- обоснование и отмена локального правового акта.

Каждая из этих форм подразумевает прохождение нескольких последовательных стадий.

*Инициативная стадия* связана с необходимостью урегулирования определённых отношений между субъектами внутри образовательной организации и ухода из ситуации правового вакуума. Обычно таким образом возникает идея локального акта, его концепция (общий замысел). В отдельных случаях может быть обоснована необходимость изменения или отмены уже существующего локального акта. На этой стадии необходимо собрать, обобщить и проанализировать имеющуюся информацию по данному вопросу, в частности, изучить законодательство, опыт других школ, а также провести необходимые расчёты. При разработке концепции локального нормативного акта прогнозируются возможные последствия его применения, оцениваются возможные риски.

*Стадия обсуждения и согласования* подразумевает обсуждение локального акта среди заинтересованных участников образовательного процесса. Это может происходить в самых разных формах – проект локального акта может быть распространён среди заинтересованных лиц, членов рабочей группы, чтобы к определённому сроку они представили свои замечания. Обсуждение может быть проведено на совещаниях и заседаниях; текст проекта можно разместить на сайте образовательной организации. Как уже отмечалось, в большинстве случаев локальные нормативные акты требуют согласования с представителем первичной профсоюзной организации.

*Экспертная стадия* – сравнение проекта локального акта с вышестоящими по иерархии правовой системы нормативно-правовыми актами, а также с уставом и иными локальными актами образовательной организации, выявление противоречий и ошибок. С этой целью проект локального акта можно отдать на экспертизу юристу, если такая возможность имеется.

*Стадия принятия* – принятие (или отмена) локального нормативного акта (или изменений в действующий локальный акт) органом самоуправления образовательной организацией, к компетенции которого относится (согласно уставу организации) данный вопрос. Факт принятия отражается в протоколе заседания.

*Стадия утверждения* выражается в утверждении локального нормативного акта руководителем образовательной организации. При этом, согласно правилам делопроизводства, ставится гриф «утверждаю» (в случае утверждения без приказа) или «утвержден» (в случае утверждения приказом с указанием его номера и даты). Утверждение локальных актов руководителем должно быть прописано в уставе образовательной организации среди его полномочий. В отдельных случаях руководителем организации (на основании решения соответствующего органа самоуправления) может быть издан приказ об отмене локального акта или внесении изменений в действующий локальный акт.

*Стадия обнародования* подразумевает знакомство с локальным актом тех участников правоотношений, которых он касается. Наиболее продуктивным является обнародование, включающее освоение участниками отношений текста локального акта (на совещании, в индивидуальном порядке) с последующей их росписью об ознакомлении. В практике общеобразовательных учреждений такая роспись обычно ставится в специальном журнале. Для работников, впервые поступивших на работу в образовательную организацию, отметка об их ознакомлении с определёнными локальными нормативными актами может включаться в текст трудового договора. Упоминание об ознакомлении с локальными нормативными актами также может включаться в текст договора между образовательной организацией и родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся. В общеобразовательных учреждениях существует практика проставления подписей, обучающихся за ознакомление их с инструкциями по технике безопасности. В любом случае, следует иметь в виду, что без подписи участника образовательных отношений, свидетельствующей о его знакомстве с текстом локального нормативного акта, доказать это знакомство будет непросто. Следовательно, и привлечь данного субъекта к ответственности за несоблюдение норм права также будет проблематично.

В заключении отметим, что Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» обязывает образовательные организации знакомить обучающихся и их родителей с теми локальными актами, которые регламентируют организацию образовательного процесса, касаются прав, обязанностей и ответственности участников образовательного процесса. С этой

целью локальные нормативные акты необходимо размещать на сайте образовательной организации.

## **Структура и оформление локальных актов**

подавляющее большинство локальных нормативных актов состоят из разделов, имеющих определённые названия. Последние, в одном случае, могут определяться содержанием вышестоящих по иерархии нормативно-правовых актов. Например, разделы и содержание коллективного договора, во-многом, определяются Трудовым Кодексом РФ, устава образовательной организации – Федеральным законом «Об образовании в РФ».

В другом случае, название разделов локального нормативного акта определяется их содержанием, регулируемым в них вопросами. Очевидно, например, что положение о рабочих программах должно регулировать вопросы их структуры, порядка разработки и утверждения. Соответственно разделы такого положения могут называться «структура рабочей программы», «порядок разработки и утверждения рабочих программ».

Традиционным разделом для положений, как вида локальных нормативных актов, является раздел «общие положения», в котором может содержаться:

- определения терминов, используемых в тексте локального акта (особенно это необходимо для терминов, которые не определяются в законодательстве);
- расшифровка аббревиатур, содержащихся в тексте локального акта;
- определение предмета правового регулирования локального акта (какие вопросы регулирует данный акт);
- определение субъектов правоотношений, на которых распространяется данный акт;
- ссылка на нормативно-правовые акты, в соответствии с которыми составлен локальный акт;
- иные вопросы общего характера, которые сложно отнести в другие разделы локального акта.

Для успешного конструирования локального акта его разработчикам необходимо правильно использовать императивные и диспозитивные нормы права. Последние предполагают несколько вариантов решения какого-либо вопроса, возможность выбора и обычно содержат слово «может». *Императивные нормы* предписывают субъектам правоотношений только определённый порядок действий.

Разделы локального нормативного акта обычно нумеруются арабскими цифрами, тем более, если сами нормы права нумеруются таким же образом.

Нормы права в большинстве случаев обозначаются:

- цифрами (1.1, 1.2, 1.3; 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 и т.п.);
- цифрами со скобкой [1), 2), 3) и т.д.];
- буквами русского алфавита [а), б), в) и т.д.].

При этом не приветствуется глубокий, громоздкий порядок подразделения норм права. Локальный нормативный акт должен быть *компактным, доступным для чтения и понимания.*

Одним из часто встречающихся недостатков структуры локального акта является продолжительный сплошной текст, неразделённый на нормы права. Поэтому разработчики локальных актов должны помнить, что *нормы права – это правила поведения, а правила поведения должны быть разделены и обозначены в тексте.*

Отдельные (обычно объёмные по содержанию) локальные нормативные акты обычно имеют титульный лист (например, устав, коллективный договор). Так или иначе, перед названием локального нормативного акта обычно ставятся грифы согласования, принятия и утверждения.

Страницы локального нормативного акта должны быть пронумерованы и прошиты.

#### 4. МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Важнейшим механизмом управления качеством образования является мотивация педагогических работников образовательной организации. Ключевым принципом мотивации является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение *правильного самоопределения сотрудника*. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником (педагогом, сотрудником) установленных условий его труда и жизни в организации.

Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению.

*Стимул (от лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.*

Из определения видно, что стимул – это нечто *внешнее* по отношению к работнику. Стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, т.е. воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать *не действенным*. Таким образом, стимул задается человеку кем-то *извне*.

В отличие от стимула мотив, по убеждению профессора О. С. Виханского, – внутри человека. Другими словами, мотив – это идеальный образ во *внутреннем* плане сознания человека. Это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, *потребностно значимого* предмета. Источником побудительной силы мотива выступают *потребности*.

Как справедливо отмечал классик психологии деятельности А. Н. Леонтьев, лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. «Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», т.е. в мотив.

Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает *изнутри*. Таким образом, стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.).

*Мотивация* (как процесс) есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Другими словами, мотивация (как

механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Таким образом, не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации. Уместней говорить *об организации или управлении мотивацией* (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п.

На стратегическом уровне можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

- *Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации.* В этом случае организация фокусируется на использовании различных стимулов (например, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников в повышении качества труда. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платой.

- *Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации.* В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Именно такой подход часто преобладает в государственных организациях в силу отсутствия у них значимой материальной базы как основы стимулирования.

- *Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики.* Этот подход можно считать оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Секрет мотивации заключается в том, чтобы дать людям то, чего они действительно хотят от работы. Чем больше вы им сможете дать, тем больше вы сможете от них ожидать: продуктивности, качественной работы и позитивного отношения к коллегам и организации.

Мотивация помогает людям:

- достигать целей;
- получать положительную перспективу;
- повышать самоуважение и возможности;
- давать силы для перемен;
- управлять своим развитием и помогать другим.

Для успешной мотивации сотрудников нет серьезных недостатков, но существует несколько препятствий.

Препятствия могут возникнуть в виде неосведомленных руководителей; неадекватных решений; просрочки с поставкой необходимого оборудования

(например, компьютеров, интерактивных досок и т.д.) и закрепившихся мнений, например:

- «Нам не платят дополнительно за то, чтобы мы усерднее работали».
  - «Я не собираюсь надорваться ради этого».
  - «Мы всегда так делали».
  - «Это не входит в мои обязанности».
  - «Наши руководители ничего не понимают в том, что мы делаем».
- Таких мнений достаточно для того, чтобы опыт не удался.

## Методы мотивации работников <sup>11</sup>

1. **Учитите советы предшественников** Ознакомьтесь с теорией гигиены Герцберга, X- и Y-теориями Мак-Грегора и иерархией потребностей Маслоу. Хотя этим теориям довольно много лет, они все еще действуют. Обратитесь к справочникам, чтобы получить основное представление об их главных принципах; это будет бесценно для создания климата честности, открытости и доверия.

2. **Что мотивирует лично вас?** Определите, какие факторы важны для вас в работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать вас в прошлом или, наоборот, убедить вас что-то не делать. Осознайте различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

3. **Узнайте, чего ваши люди хотят от работы.** Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Узнайте, что на самом деле мотивирует ваших подчиненных: проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им больше всего хотелось бы. Например, хотят ли они:

- более интересной работы,
- большего признания,
- более квалифицированного руководства,
- большей конкуренции,
- больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности,
- большего участия,
- большей конкуренции,
- больше возможностей для развития?

4. **Проявляйте интерес к работе.** Периодически поощряйте сотрудников за качественно сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, не произносите их публично, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что вы можете их поддержать.

---

<sup>11</sup> Выделено А.В. Ивановым, Е.Н. Шимутиной / Иванов А. В., Шимутина Е.Н. Деловое администрирование. – М.: АПК и ППРО, 2009

**5. Устраните мешающие факторы.** Определите, что мешает успешной мотивации. Это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдете и устраните негативные факторы, уже послужит для мотивации.

**6. Проявляйте заботу.** Если ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что коллектив не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

**7. Примите решение.** Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтет пожелания штата.

**8. Осторожнее с денежными поощрениями!** Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

**9. Управляйте изменениями.** Принять политику – это одно, а совсем другое – применить ее. Если немотивированность уже укрепилась, вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека – сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению, так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал.

Если вы:

- просто инструктируете, а ваша речь является монологом – вы игнорируете надежды, страхи и ожидания ваших сотрудников;
- пытаетесь убедить людей – даже самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если вы не будете их обсуждать с людьми;
- советуете – будет очевидно, что вы все уже решили заранее;
- ищете единомышленников, чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен, – вы можете наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами начать ожидать обязательств и собственности.

**10. Поймите предпочтения сотрудников в обучении.** Перемены немислимы без обучения. Питер Хони и Алан Мамфорд в своей Инструкции по изучению стилей (1992) определили основные стили обучения:

- активисты: любят принимать участие во всем новом, не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;
- теоретики: любят порассуждать теоретически, не любят заниматься чем-то, не имея на то четких целей и причин;

- мыслители: любят посидеть и все обдумать, не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;

- прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой, лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того как каждый учится разным стилям и подходам, ваши люди будут все лучше воспринимать стимулы и предложения для достижения общей цели.

**11. Обеспечьте обратную связь.** Обратная связь – один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

*Для того чтобы убедить ваш штат, что пришло время перемен, поступайте следующим образом:*

- признайте, что не можете ответить на все вопросы;
- уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие;
- ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам, не заставляйте их что-то делать силой;

- высказывайте свое мнение.

*Не стоит делать следующее:*

- думать, что все люди одинаковы;
- подгонять сотрудников;
- заставлять людей силой делать то, что в принципе для них хорошо;
- пренебрегать необходимостью воодушевления;
- главное не работа, а отношение к ней!

*Формы поощрения могут быть самыми разными:*

- разовая премия;
- ценный подарок;
- направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации;

- публичная похвала на собрании, совещании, педагогическом совете;
- выделение бесплатной туристической путевки или путевки в дом отдыха;
- благодарность в приказе;
- направление на различные проблемные конференции и семинары;
- творческий отпуск в каникулярное время;
- работа в «продвинутых» классах;
- предоставление часов на методическую работу;
- перевод на самоконтроль;
- персональная выставка творческих работ;
- дополнительные дни к отпуску;
- проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня;

- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы;

- повышение самостоятельности (расширение полномочий);
- представление к званию «Заслуженный учитель»;
- увеличение степени трудности решаемых задач или нагрузки.

Основываясь все эти формы поощрения должны на следующих принципах: система поощрительных мер должна охватывать всех сотрудников, а не только руководство; должна действовать точно и справедливо; в результаты, значимые для всей организации, должны входить результаты, важные для сотрудника лично; промежуток времени между оценкой работы и выплатой вознаграждения должен быть максимально коротким; вследствие ограниченности материальных ресурсов шире использовать нематериальные стимулы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров Т. Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? [Текст] / Т. Ю. Базаров // Организационная психология. 2013. - Т. 3. - № 4. - С. 92 - 108.
2. Бояринцева А. В. Технология проектирования образовательного пространства в школе [Текст] / А. В. Бояринцева. - Москва: Чистые пруды, 2010. - 29 с.
3. Иванов А. В. Деловое администрирование: Учебное пособие. [Текст] / А. В. Иванов, Е. Н. Шимутинина – М.: АПК и ППРО, 2009. – 86 с.
4. Куксо Е. Н. Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе [Текст] / Е. Н. Куксо - М.: Сентябрь, 2016. — 192 с.
5. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Омега – Л., 2004. 664 с.
6. Молодых Е. Н. «Современные формы методической работы в школе в условиях реализации ФГОС общего образования: инструменты и технологии» [Текст] / Е. Н. Молодых // Отечественная и зарубежная педагогика. 2017. Т 2, № 2(38). - С. 105-118.
7. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001–2015: требования [Электронный ресурс] / Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации / URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения 20.06.2019 г.)
8. Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: метод. пособие [Текст] / М. М. Поташник. - М.: Центр педагогического образования, 2010. 448 с.
9. Светенко Т. В. Стратегический менеджмент в образовании: Учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов [Текст] / Т.В. Светенко, И. В. Галковская, Е. Н. Яковлева – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.
10. Управление качеством образования современной школы: методические материалы / В. Ф. Покасов – Ставрополь: СКIRO ПК и ПРО, 2012. – 145 с.
11. Ушаков К. М. Управление школой: кризис в период реформ [Текст] / К. М. Ушаков - М.: Сентябрь, 2011. — 176 с.
12. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Информационно-правовое обеспечение «ГАРАНТ» / URL: <http://base.garant.ru/70291362> (дата обращения 20.06.2019 г.)

**Примерная структура паспорта проекта**

Наименование	
Основание разработки проекта	
Заказчики	
Основные разработчики проекта	
Цель и задачи проекта	
Перечень разделов	
Ожидаемые конечные результаты реализации проекта	
Сроки реализации проекта	
Ответственные лица, контакты	

**Примерные формы для планирования проектной деятельности по управлению качеством образования**

Таблица соотношений целей и задач (пример)

<b>Цель 1</b>			
<b>Повысить уровень профессионального развития педагогических работников</b>			
	<b>Описание</b>	<b>Критерии успеха (по которым вы узнаете, что цель достигнута/задача выполнена)</b>	<b>Подготовительные действия</b>
<b>Задача 1</b>	Организовать и провести семинары-практикумы, тренинги, направленные на совершенствование педагогического мастерства, формирование компетентности психолого-педагогического сопровождения обучающихся, в том числе в процессе подготовки и сдачи ОГЭ и ЕГЭ	Организованы и проведены семинары-практикумы, тренинги. Доля педагогов, принимающих приоритет и изъявивших желание его реализовывать. Доля педагогов, ознакомившихся с новыми методиками обучения. Компетенции педагогов по применению новых методов, технологий в учебной и внеучебной деятельности. Доля педагогов, овладевших технологией психолого-педагогического сопровождения обучающихся. Доля педагогов, повысивших свою квалификацию.	Разработка содержания, программы семинаров-практикумов, тренингов. Распределение ролей и функций в рамках психолого-педагогического сопровождения обучающихся. Составление рекомендаций, учитывающих личностные особенности ребенка и позволяющих педагогическим работникам разработать как индивидуальные траектории подготовки выпускников к успешной сдаче ЕГЭ, так и планы работы с классом или группой учащихся в целом.
<b>Задача 2</b>	Организовать обмен педагогическим опытом по вопросам: дидактического, информационно-методического обеспечения образовательного процесса; внедрения педагогических, технологий, активных методов обучения и др.; отслеживания уровня обученности; психолого-педагогического сопровождения обучающихся.	Готовность педагогов к нововведениям (на основании опроса, посещения и самоанализа уроков, внеклассных мероприятий) Активное использование методических приемов, активных методов обучения, педагогических технологий. Создание обстановки доверия и сотрудничества, взаимопонимания и взаимопомощи.	Проведение открытых уроков, внеклассных занятий, мастер-классов. Реализация педагогики сотрудничества как эффективного механизма поддержки педагога.

### Детализированный план реализации проекта по целям и задачам

	Год 1		Год 2		Год 3	
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
<b>Цель 1</b>						
Задача 1						
Задача 2						
Задача 3						
Задача 4						
и т.д.						

### Планирование деятельности по реализации проекта с участниками образовательных отношений

<i>Задачи по повышению качества образования</i>	<i>Приоритетность по срокам</i>		
	<i>Срочные</i>	<i>Среднесрочные</i>	<i>Долгосрочные</i>
<i>Работа с педагогами</i>			
<i>Работа с родителями обучающихся</i>			
<i>Работа с обучающимися</i>			
<i>Взаимодействие с социальными партнёрами</i>			

### Приоритетные направления проектной деятельности в образовательных организациях по управлению качеством образования

В настоящее время приоритетные направления государственной политики в области образования определяются следующими основополагающими *документами*:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г.
- Указ Президента РФ 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
- Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России в сфере общего образования.
- Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025 г. (утверждена в 2015 г.).
- Концепция развития дополнительного образования детей (утверждена в 2014 г.)

Данные документы позволяют выделить основные *задачи, стоящие перед системой образования и образовательными организациями и приоритетные в проектной деятельности по управлению качеством образования*:

- создание механизмов мотивации педагогов к повышению качества работы и непрерывному профессиональному развитию;
- формирование персональных траекторий развития педагогических работников;
- приоритет воспитания, основанного на духовно-нравственных и базовых национальных ценностях, развитие различных форм и направлений внеурочной деятельности;
- включение потребителей образовательных услуг в оценку деятельности системы образования через развитие механизмов независимой оценки качества образования и государственно-общественного управления;
- формирование эффективной системы оценки качества образования (ОКО) на уровне регионов, муниципалитетов и отдельных организаций;
- предупреждение школьной неуспешности, создание равных возможностей детей и подростков для обучения и воспитания;
- создание системы поддержки сбора и анализа информации об индивидуальных образовательных достижениях обучающихся;
- создание системы мониторинговых исследований качества образования;
- развитие детской одарённости, развитие поливариантности образовательной среды;
- формирование здоровьесберегающей образовательной среды в ОО;
- использование потенциала информационной образовательной среды, цифровых образовательных ресурсов в обучении и воспитании, индивидуализации образования, методической работе;

- развитие инклюзивного образования;
- формирование психологически комфортной для обучающихся, развивающей образовательной среды;
- реализация деятельностного подхода в обучении;
- развитие государственно-общественного характера управления образованием и открытости деятельности образовательных организаций;
- привлечение внебюджетных средств в образовательные организации при сохранении общедоступности и бесплатности общего образования.

Эти и другие приоритетные задачи обозначены в **Национальном проекте «Образование»**, включающем в себя следующие Федеральные проекты:

- «Современная школа»,
- «Успех каждого ребёнка»,
- «Современные родители»,
- «Цифровая школа»,
- «Учитель будущего»,
- «Молодые профессионалы»,
- «Новые возможности для каждого»,
- «Социальная активность».

Говоря о целевых установках развития системы образования, нельзя не отметить проект **«Уральская инженерная школа»** на 2015 - 2034 гг. (Указ Губернатора Свердловской области от 06.10.2014 № 453-УГ).

Основная идея его заключается в построении системы непрерывного технического образования и просвещения, развитии инженерного мышления у учащихся при активном взаимодействии школ с организациями бизнеса и промышленности.

Отметим также необходимость учёта в управленческом проектировании требований **профессиональных стандартов работников системы образования**, утверждённых соответствующими приказами Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.