

Малая научно-практическая конференция в заочной форме

27 апреля 2016 г. в рамках Обмена опытом работы ОО по решению вопросов управления качеством образования на основе стандартов ISO серии 9000 состоялась Малая научно-практическая конференция в ЗАОЧНОЙ форме.

В течение 1,5 лет лицей №81 является стажировочной площадкой для ОО Новосибирской области - МБОУ «Скалинская СОШ» Колыванский район, МБОУ СОШ № 4 города Болотное, МБОУ «Колыванская СОШ № 2», МКОУ Чулымский лицей, МОУ Пашинская СОШ № 70.

На конференции были подведены промежуточные итоги и обобщен опыт сотрудничества ОО в рамках регионального проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в образовательных учреждениях Новосибирской области».

(По итогам работы конференции планируется издание печатного сборника)

«Первый опыт» создания СМК в МБОУ СОШ №4

С января 2015 года МБОУ СОШ №4 г. Болотного признана пилотной площадкой инновационного проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования



в образовательных учреждениях Новосибирской области», целью которого является повышение качества образования в общеобразовательных учреждениях через внедрение системы управления качеством образования. В основу Модели системы менеджмента качества образования в общеобразовательном учреждении положены современные методы, технологии управления, основанные на философии Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), непосредственно базирующейся на нормах обеспечения качества, заложенных в серии международных стандартов ISO 9000.

Основной контингент учащихся нашей школы – школьники, имеющие разный уровень мотивации к обучению, разный уровень результативности: это и одарённые дети, и требующие коррекции знаний ученики, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети со специальными образовательными потребностями. Целью школы в настоящее время является сохранение принципа равных возможностей для всех групп обучающихся. Мы считаем, что внедрение в школе системы менеджмента качества поможет предоставить обучающимся те самые равные возможности и повысить качество образования.

Принципы менеджмента качества (общие принципы), которыми руководствуется наша ОО при создании и внедрении СМК (системы менеджмента качества):

Ориентация на потребителя. Школы зависят от своих потребителей (государство, родители, учащиеся, учителя, иной персонал, работодатели выпускников ОУ, учреждения профессионального образования и т.п.)

Лидерство руководства (обеспечивает стратегическое руководство, единство целей, определяет направления деятельности общеобразовательного учреждения, сплочение

коллектива школы и т.д.). Благодаря лидерству руководства возможно достижение поставленных целей в области качества.

Вовлечение людей. Добиться необходимых результатов возможно только при максимальном вовлечении в реализацию проекта работников ОО.

Процессный подход (любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Управление различными видами деятельности в учреждении как процессами позволит достичь необходимых результатов. При этом происходит определение ответственных за процессы и их документирование).

Системный подход (выделенные в школе процессы должны взаимодействовать как система, только в этом случае возможно достижение целей ОО).

Непрерывное улучшение (основной целью школы следует считать непрерывное улучшение, как процесс постоянный).

Подход к принятию решений на основе фактов и анализа данных, информации (принятие решений основывается на основе анализа различной информации, следовательно, должна быть выстроена эффективная система сбора данных обо всех аспектах деятельности ОО)

Партнерские отношения с потребителями образовательных услуг. (У школы с ее партнерами должны складываться взаимовыгодные отношения, что повысит способность сторон создавать необходимые ценности).

Первым шагом в разработке системы управления качеством образования в школе можно считать заседание педагогического совета, на котором было принято решение об участии школы в конкурсном отборе на признание ее пилотной площадкой.

Следующий шаг – изучение основ стандартов серии ISO 9000 администрацией школы.

Работа по созданию модели СМК в нашей ОО началась с назначения ответственного представителя руководства по качеству и утверждения рабочей группы, в состав которой вошли администрация и руководители методических объединений школы. Рабочая группа была наделена полномочиями создавать малые группы по различным направлениям деятельности для эффективной реализации запланированных мероприятий в рамках проекта.

Первым документом, разработанным в рамках работы в проекте, стало создание политики школы, принятой на педагогическом совете. Мы определили миссию, видение и стратегические цели в области качества.

Следующим важным шагом в построении СМК стало создание модели, в основу которой мы взяли содержание регионального проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в образовательных учреждениях Новосибирской области» и стандартов серии ISO. В это же время (с февраля 2015 года) рабочая группа ОО занималась изучением стандартов серии ISO, руководство школы принимало участие в семинарах, проводимых стажировочной площадкой (Лицей №81 г. Новосибирска). 14

ноября 2015 семинар «Метод Ишикавы» с участием стажировочной и пилотных площадок группы прошел на базе нашей школы.

Мы понимали, что проект, который должен помочь повысить качество образования, затронет все стороны деятельности школы, поэтому к процессу работы нужно приобщить максимальное количество педагогов. Рабочая группа выделила основные процессы: образования, воспитания, управления персоналом, инновационной деятельности, инклюзивного образования. Для разработки документации процессов были созданы малые группы из педагогов школы. Созданы карты процессов образования и воспитания.



Следует сказать, что за первый год участия в проекте сделано много, но еще больше школе предстоит сделать в ближайшее время.



О реализации регионального проекта "Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области"



Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Колыванская средняя общеобразовательная школа №2» р.п. Колывани Новосибирской области - вступила в проект "Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области" в 2015-2016 годах.

Целью участия в проекте является создание условий для обеспечения качественных образовательных услуг, проявление творческой инициативы, готовности к продолжению образования и активной созидательной деятельности в социуме при сохранении психологического и физического здоровья.

Миссия учреждения направлена на то, чтобы обеспечить каждому ученику доступное и качественное образование, позволяющее определиться с профессиональным выбором.

Главной целью школы в области качества является создание эффективной системы менеджмента качества (СМК).

Задачи, обеспечивающие достижение данной цели:

1. Разработать и принять систему менеджмента качества школы в соответствии с комплексом действующих нормативных документов и требований.
2. Изучить потребности заказчиков, сформировать обязательства по оказанию качественных образовательных услуг при оптимальных затратах;
3. Создать условия, мотивирующие всех участников образовательного процесса на личный вклад в дело повышения качества образования.
4. Обеспечить выполнение квалификационных требований персоналом школы в строгом соответствии с Руководством по качеству, стандартами организации и рабочими инструкциями, разработанными в школе.
5. Создать в школе условия, позволяющие каждому работнику реализовать свои профессиональные способности в области качества.
6. Обеспечить высокий уровень образования и контроль за его качеством, предупреждение любых несоответствий заданным требованиям.

Была разработана нормативно-правовая база участия в проекте, разработаны карты выделенных процессов. Одним из таких процессов является процесс выполнения планов воспитательной работы.

Особое внимание уделяется взаимодействию и сотрудничеству МБОУ "Колыванская СОШ № 2" с организациями, заинтересованными и проводящими воспитательную работу с учащимися.

Участвуя в проекте, мы видим более отчетливо сильные и слабые стороны воспитательного воздействия на подрастающее поколение. Микроклимат, созданный в школе, способствует развитию коммуникативных способностей детей, учит взаимопониманию, толерантности.

Мы продолжаем работать над разработкой единых подходов, критериев и показателей эффективности управления качеством образовательной и воспитательной деятельности в школе, это позволяет нам эффективно использовать результаты в оценке деятельности членов педагогического коллектива, а также при принятии управленческих решений.



Документированный процесс «Работа социально- психолого- педагогического сопровождения в образовательном учреждении»

Галина Александровна Вандышева,
педагог- психолог МБОУ- Пашинской СОШ №70,
Новосибирского района Новосибирской области.

Марина Анатольевна Кузьмина,
учитель начальных классов
высшей квалификационной категории
МБОУ- Пашинской СОШ №70,
Новосибирского района Новосибирской области.

С 2010 года в Новосибирской области ведется интенсивный поиск новой системы оценивания достижений обучающихся и педагогических работников школы. Оценив реальные перспективы направления, понимая, что проблема оценки существует и есть необходимость в поиске ее решения, коллектив школы с 2014 года включился в реализацию проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области». Работа шла непросто, так как необходимо было вовлечь в разработку процессов весь коллектив, сформировать группы для описания процессов, пройти курсовую подготовку; в мае 2014 года были получены первые позитивные результаты. Описание процесса «Прием учащихся в 1 класс» и внутренний аудит, показали, что система оправдывает свое внедрение.

Приоритетная задача любого образовательного учреждения – это обеспечение высокого качества образования. В каждой школе есть дети с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), чьи учебные возможности требуют особых условий для реализации государственного стандарта. Программа коррекционной работы, входящая в ООП НОО, направлена на обеспечение коррекции недостатков в физической и (или) психическом развитии детей с ограниченными возможностями здоровья и организации сопровождения детям этой категории в освоении основной образовательной программы начального общего образования, и предъявляет требования к результатам коррекционной работы.

Работа со слабоуспевающими детьми требует привлечения дополнительных ресурсов (кадровых, материально - технических, временных и т.д.). Для реализации системного подхода в обучении детей с ОВЗ в школах существует действенный инструмент - ПМПк. В нашем ОУ в постоянный состав входят специалисты: педагог – психолог, социальный педагог и учитель – логопед. Руководит работой ПМПк заместитель директора по УВР.

Неоднородный состав обучающихся, сопровождаемых ПМПк, широкий спектр особенностей к освоению обучающимися с ОВЗ образовательных программ в различных условиях обучения создают сложности в получении объективной информации о состоянии качества коррекционной работы и динамике результатов, следовательно, возникают сложности и в улучшении результата. СМК в таком случае необходимый инструмент, обеспечивающий четкую организацию и взаимодействие педагогов и всех служб сопровождения.

Разработка документированного процесса «Работа социально- психолого-педагогического сопровождения» в МБОУ – Пашинской СОШ №70 началась с определения ключевых понятий:

Консилиум - постоянно действующий, скоординированный, объединенный общими целями коллектив специалистов, реализующий ту или иную стратегию сопровождения ребенка в образовательном учреждении.

Служба сопровождения – это объединение специалистов разного профиля, осуществляющих процесс сопровождения на период пребывания ребенка в учреждении.

Под сопровождением понимается помощь, поддержка во множественных проблемных ситуациях, обеспечивающая создание условий для успешной социализации развивающейся личности ребенка, т.е. это - сложный процесс взаимодействия

сопровождающих и сопровождаемого, в результате которого является решение и действие, ведущее к прогрессу в развитии сопровождаемого.

Процесс сопровождения – совокупность целенаправленных последовательных действий (алгоритм), позволяющих личности ребенка успешно интегрироваться в общество.

Метод сопровождения – способ практического осуществления процесса сопровождения.

Любая работа невозможна без постановки цели, то есть планирования результатов и путей их достижения. Для этого в «Карте процесса» определены:

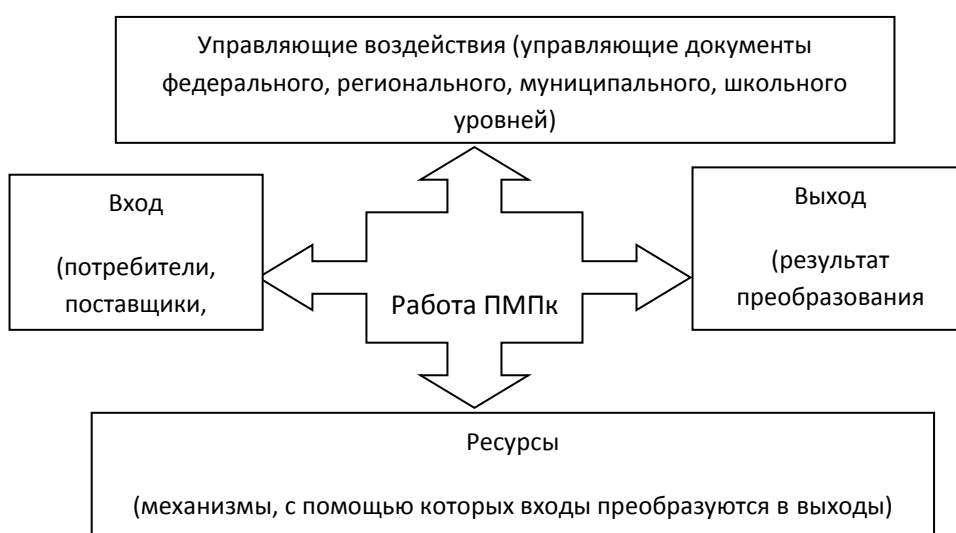
Цель процесса: обеспечение психолого – медико – педагогического сопровождения обучающихся с отклонениями в развитии, исходя из реальных возможностей в МБОУ – Пашинской СОШ №70 и в соответствии со специальными образовательными потребностями, возрастными и индивидуальными особенностями, состоянием соматического и нервно – психического здоровья обучающихся.

Задачи, которые реализует ПМПк ОУ:

- выявление и ранняя диагностика отклонений в развитии и/или состояние декомпенсации;
- профилактика физических, интеллектуальных и эмоционально - личностных перегрузок и срывов;
- определение характера, продолжительности и эффективности специальной (коррекционной) помощи в рамках, имеющихся в ОУ возможностей;
- подготовка и ведение документации, отражающей актуальное развитие ребенка, динамику его состояния, уровень успешности;
- организация взаимодействия между специалистами учреждения и специалистами, участвующими в деятельности консилиума.

Весь процесс работы социально – психолого - педагогического сопровождения в образовательном учреждении можно рассмотреть в виде предьявленной модели, с помощью которой удобно анализировать все действия специалистов ПМПк, отслеживать их взаимодействие в рамках процесса и выполнять операции процесса.

Модель процесса



Любой процесс имеет контрольные точки или график контрольных событий, в котором отображены: контролируемый параметр, периодичность контроля, документ с результатами изменений.

Контрольные точки процесса: «Работа социально- психолого- педагогического сопровождения в образовательном учреждении»

№	Контролируемый параметр	Периодичность контроля	Документ с результатами измерений	Кто измеряет (должность)
1	Запрос на обследование ребенка на консилиуме (по согласованию с родителями, законными представителями).	В течение года	Сбор необходимой первоначально й информации. Формирование проблемы.	Ответственный исполнитель (Регистрация в журнале)
2	Реализация рекомендаций консилиума (районной ТППК, по развитию и коррекционной работе (индивидуальная и групповая формы работы).	2раза в год	1 раз в четверть	Председатель ПМПк. (Карта развития)
3	Плановые заседания консилиума: -определяют пути психолого-медико-педагогического сопровождения детей; -вырабатывают согласованные решения по определению образовательного коррекционно-развивающего маршрута и программ коррекционно-развивающей работы; -динамически оценивают эффективность коррекционно-развивающих программ.	сентябрь, январь, март	Заключение психолого-медико-педагогического консилиума	Ответственный исполнитель

4	Проведение оценки эффективности коррекционно-развивающей работы (динамическое или итоговое наблюдение с выходом на консилиум).	январь, март	Протокол заседания	Секретарь консилиума
---	--	--------------	--------------------	----------------------

Описание процесса.

В условиях образовательного учреждения обследование проводится каждым специалистом ПМПк индивидуально с учетом реальной возрастной психофизической нагрузки на ребенка. По данным, полученным в результате обследования, каждым специалистом составляется заключение и разрабатываются рекомендации. Затем, на заседании ПМПк обсуждаются результаты обследования ребенка каждым специалистом, составляется коллегиальное заключение и назначается специалист, который будет непосредственно осуществлять сопровождение ребенка (сопровождающий). Его задача - отследить динамику развития ребенка и эффективность оказываемой ему помощи, в случае отрицательной динамики или ее неустойчивости, сопровождающий выходит на ПМПк с инициативой повторных обсуждений.

Заседания консилиума подразделяются на плановые и внеплановые. Плановые заседания консилиума:

определяют пути психолого-медико-педагогического сопровождения детей;

вырабатывают согласованные решения по определению образовательного коррекционно-развивающего маршрута и программ коррекционно-развивающей работы;

динамически оценивают эффективность коррекционно-развивающих программ.

Плановые консилиумы созываются не реже одного раза в квартал.

Внеплановые консилиумы собираются по запросам специалистов, родителей (законных представителей). Поводом для проведения внепланового заседания консилиума является выяснение или возникновение новых обстоятельств, влияющих на обучение, развитие ребенка, отрицательная динамика его обучения или развития и т.д.

Задачами внепланового консилиума являются:

решение вопроса о принятии каких-либо необходимых экстренных мер по выявившимся обстоятельствам;

изменение направления ранее проводимой коррекционно-развивающей работы, внесение коррективов в случае ее неэффективности;

решение вопроса об изменении образовательного маршрута (в рамках компетенции образовательного учреждения).

На внеплановые заседания ПМПк приглашаются непосредственно все специалисты, участвующие в программе реабилитации ребенка.

Таким образом, можно выделить следующую стратегию согласованного взаимодействия специалистов в рамках деятельности консилиума образовательного учреждения

Предварительный сбор информации.

Запрос на обследование ребенка на консилиуме (по согласованию с родителями, законными представителями).

Сбор необходимой первоначальной информации.

Формирование проблемы.

Первичное обследование специалистами консилиума (индивидуально).

Определение последовательности «прохождения» ребенком различных специалистов.

Углубленное обследование специалистами.

Составление индивидуальных заключений, рекомендаций (каждым специалистом).

Коллегиальное проведение консилиума с целью определения образовательного маршрута и необходимой коррекционно-развивающей помощи

Коллегиальное обсуждение результатов обследования.

Выработка единого представления о характере и особенностях развития ребенка.

Определение общего прогноза дальнейшего развития ребенка.

Выработка решения по определению образовательного маршрута в соответствии с особенностями и возможностями ребенка.

В ситуации когда затруднены определения диагноза развития, или когда консилиум не пришел к общему мнению по поводу необходимой коррекционно-развивающей работы с ребенком, а также в ситуации конфликтных отношений с родителями (законными представителями), неприятием родителями (законными представителями) рекомендаций консилиума, решением ПМПк образовательного учреждения ребенка направляют на обследование и консультацию в Территориальную Психолого-Медико-Педагогическую Комиссию.

Согласование деятельности различных специалистов по коррекционно-развивающей работе.

Координация и согласованность последующего взаимодействия специалистов.

Назначение ведущего специалиста (сопровождающего) в зависимости от специфики нарушений.

Составление плана коррекционно-развивающих мероприятий.

Реализация рекомендаций консилиума (районной ПМПк, по развитию и коррекционной работе (индивидуальная и групповая формы работы).

Проведение оценки эффективности коррекционно-развивающей работы (динамическое или итоговое наблюдение с выходом на консилиум).

Прием детей и подростков на консилиум осуществляется как по инициативе родителей (законных представителей), так и по инициативе специалистов учреждения (в этом случае должно быть получено согласие родителей (законных представителей) на обследование ребенка. При несогласии родителей (законных представителей) с ними может проводиться психологическая работа по созданию адекватного понимания проблемы. Во всех случаях согласие родителей (законных представителей) на обследование, коррекционную работу и образовательный маршрут, а также на его изменения должно быть получено в письменном виде и занесено в карту развития ребенка.

Консилиум ОУ ведет следующую документацию:

журнал записи и учета детей, прошедших консультацию;

журнал обследования специалистами;

карты развития ребенка с заключениями специалистов и заключением консилиума по результатам обследования и решения о форме и виде коррекционно-развивающего обучения;

список специалистов консилиума и специалистов, привлеченных на договорной основе, расписание их работы, включая расписания индивидуальных и групповых занятий;

журнал регистрации архива консилиума.

Прежде всего, за работу комиссии отвечает председатель ПМПк. В целях координации работы всех специалистов выстраивается схема организационной структуры и составляется Матрица распределения ответственности и полномочий. Это помогает установить степень ответственности каждого специалиста за отдельные виды коррекционной помощи и сбалансировать ответственность между всеми участниками процесса.

Матрица ответственности

№	Операция	Директор	Заместитель Директора (председатель ПМПк)	Психолог	Логопед	Социальный педагог	Классный руководитель

1	Запрос на обследование ребенка на консилиуме (по согласованию с родителями, законными представителями) . Регистрация в журнале приема заявлений	Р	О				
2	Сбор необходимой первоначальной информации. Формирование проблемы.	К	О				И
3	Первичное обследование специалистами консилиума		КО	И	И	И	
4	Согласование деятельности различных специалистов по коррекционно-развивающей работе.		О				И
5	Коллегиальное проведение консилиума с целью определения образовательного маршрута и необходимой коррекционно-развивающей помощи	Р	О	И	И	И	И
6	Согласование деятельности	Р	О	И	И	И	И

	различных специалистов по коррекционно-развивающей работе.						
7	Реализация рекомендаций консилиума ТПМПК	К	О	И	И	И	И
8	Проведение оценки эффективности коррекционно-развивающей работы	К	И				

В образовательном учреждении определены индикаторы успешности реализации процесса «Работа социально - психолого- педагогического сопровождения в образовательном учреждении».

Понятно, что образовательное учреждение не статичный механизм и с течением времени его деятельность подвержена изменениям, а так как меняется работа, то меняются и документы. И здесь мы видим еще одно преимущество применения СМК: в документированной процедуре прописаны идентификаторы успешности работы службы сопровождения и руководство по улучшению процесса. Источниками информации для рассмотрения корректирующих действий могут быть: жалобы потребителей, отчеты о несоответствиях, отчеты о внутренних (внешних) аудитах, выходные данные анализа со стороны руководства, выходные данные анализа информации и т.д. Определенные корректирующие действия направляются на устранение причин несоответствий, чтобы избежать повторного возникновения проблем. Имеется много способов установления причин несоответствий, включая анализ, проводимый отдельным лицом или группой, назначенной для разработки корректирующих действий.

Таким образом, применение СМК стало объективно необходимым для совершенствования деятельности образовательного учреждения. Ни один процесс не существует обособлено, поэтому совершенствуя деятельность одной структуры, мы тем самым направляем развитие всей системы



Из опыта работы сельской школы по реализации вопросов управления качеством образования

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Скалинская СОШ» реализует программы начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования на базовом уровне. Это сельская, по городским меркам небольшая, одна из лучших в районе школа.

А что значит для учащихся, и родителей, общества «хорошая школа». Наверное, это школа, по окончании которой каждый выпускник находит адекватное своим способностям и склонностям место в жизни, где преподают высококвалифицированные педагоги и уважают личность ребенка, где нет равнодушных к проблемам детей учителей.

Начиная с 1992 года, школа выпустила 26 медалистов, в том числе три с золотой медалью. Наши выпускники легко поступают в вузы и успешно в них учатся.

Работоспособный и творческий коллектив школы всегда стремится к совершенству, повышению уровня качества работы. С 2013года наша школа является пилотной площадкой регионального проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области».

Цель данного проекта – становление и развитие системы менеджмента качества и создание условий для практического применения технологий ISO 9001.

Исходя из цели, были определены следующие задачи:

1. Изучение Концепции национальной и региональной политики в области качества услуг.
2. Разработка и внедрение школьной политики управления качеством образования.
3. Создание модели качества образовательного процесса в школе и её внедрение в деятельность образовательного учреждения.
4. Разработка нормативно-правовой документации по управлению качеством.
5. Создание системы показателей и критериев качества образования.
6. Использование современных технологий управления качеством образования в школе.
7. Вовлечение в процесс управления качеством образовательной деятельности всех членов коллектива школы.

Особенно хотелось бы остановиться на последней задаче. Вовлечение сотрудников в процесс управления качеством образовательной деятельности – один из основных показателей результативности участия в проекте, так как это:

- 1) повышает мотивацию всех членов коллектива к результативной работе;
- 2) дает возможность каждому ощутить причастность к процессам в школе;

- 3) позволяет каждому держать руку на пульсе школы;
- 4) способствует поиску новых возможностей улучшения образовательного процесса;
- 5) формирует команду единомышленников.

Но прежде чем начать работу над проектом, нужно было изучить много документов и все осмыслить. Ведь система менеджмента качества в сфере образовательных услуг, в связи со спецификой данного вида деятельности, имеет ряд существенных особенностей.

Качество образования – это комплексное понятие, которое характеризует эффективность данного вида деятельности. О качестве образовательных услуг судят по качеству выпускников. Качество образования, как нам кажется, основывается на трех базовых составляющих:

1. Цели и содержание процесса образования.
2. Уровень профессионализма педагогов и организации преподавательской деятельности.
3. Состояние материально-технической базы и информационной базы учебного процесса.

Менеджмент качества в сфере образовательных услуг – это упорядоченное воздействие на все факторы и условия, которые обеспечат формирование будущих качественных выпускников, которые в полной мере могут использовать свои знания, умения, навыки.

Внедрение качества по стандарту ISO 9001 происходит поэтапно. Он четко регламентирует все мероприятия, которые проводятся в ходе разработки и внедрения системы менеджмента качества.

Поэтому мы начали с формулирования миссии, политики, целей в области качества.

МБОУ «Скалинская СОШ» является государственным учреждением, и его политика в области качества определяется, в первую очередь, государственной политикой в области образования.

Свою **миссию** школа видит в создании человека, который отличается творческой активностью и яркой индивидуальностью, высоким уровнем культуры, является патриотом своей Родины.

Стратегическими целями являются:

- качественное образование, позволяющее выпускникам быть конкурентоспособными в образовательном пространстве России;
- воспитание гражданской ответственности, формирование социально адаптированной личности, обладающей высокой коммуникативной культурой.

Для достижения этих целей необходимо решить следующие **задачи**:

1. Непрерывно изучать и прогнозировать требования заинтересованных сторон к качеству образования.
2. Постоянно совершенствовать образовательный процесс, процесс управленческой деятельности руководства, а также процессы обеспечения ресурсами и измерения.
3. Улучшать качество образования путем:
 - повышения уровня профессиональной компетентности учителей;
 - интеграции учебного процесса и научных исследований;
 - владения информационными технологиями;
 - использования новых образовательных технологий;
 - совершенствования организации самостоятельной работы школьников.
4. Относиться к нашим потребителям, учащимся и их родителям, как к полноправным партнерам.
5. Постоянно оценивать собственные возможности и достигнутые результаты по удовлетворению требований заинтересованных сторон.
6. Неуклонно выполнять требования системы менеджмента качества всеми руководителями и сотрудниками, непрерывно ее совершенствовать путем четкой регламентации прав, обязанностей и ответственности работников школы.
7. Создавать условия для продуктивной и творческой работы как ученического, так и преподавательского коллективов.

Одновременно с формулированием цели и задач был составлен и утвержден план по разработке и внедрению СМК, продумана организационная структура СМК, распределены полномочия и ответственность руководителей за обеспечения качества, назначен представитель руководства по качеству, сформирован Совет по качеству.

Наряду с этим была проведена систематизация и корректировка существующей нормативной, локальной документации, создана система показателей и критериев качества образовательного процесса, составлен реестр процессов и их описание, описание документированных процедур. Итогом этой работы стало составление «Руководства по качеству».

Очевидно, что эффективность системы менеджмента качества во многом зависит от того, насколько хорошо документирована такая система.

Документирование системы качества, выполненное в систематической и последовательной манере, придает системе качества официальный статус, и должна:

- предъявлять перечень четких требований к персоналу;

- облегчать согласованность действий в области качества и обеспечивать единое понимание требований внутри организации;
- распространяться без затруднений, чтобы любой сотрудник, которому потребуется документ в справочных целях, мог иметь доступ к такой документации;
- одновременно доводить до сведения заинтересованных сотрудников перечень инструкций;
- способствовать эффективным изменениям руководства.
- обеспечивать преемственность и постоянство в случае смены сотрудников и уменьшать продолжительность обучения;
- облегчать мониторинг и проведение проверок системы.

Структура документации системы менеджмента качества, построенной по стандарту ИСО 9001:2008, представляет собой иерархическую систему взаимосвязанных документов.

Часть этих документов в явном виде оговорена в стандарте, другая часть подразумевается.

Поэтому структура системы качества имеет «постоянную» составляющую, определенную стандартом и «переменную» составляющую, зависящую от конкретной организации.

«Постоянная» составляющая структуры документации СМК:

- политика в области качества;
- цели в области качества;
- руководство по качеству;
- шесть обязательных процедур системы качества;
- записи по качеству.

«Переменная» составляющая - документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими. Как правило, к этим документам относятся различные планы, карты или схемы процессов, рабочие инструкции, отчетные формы, договора, нормативные документы и пр. Т.е. можно считать, что под эту «переменную» составляющую подпадает практически вся документация организации.

Стандарт ISO 9001:2008 не регламентирует обязательное количество процессов СМК. Каждая организация самостоятельно определяет количество и состав процессов, исходя из своих особенностей.

Реестр процессов нашей школы выглядит так:

Процессы управления

- Планирование и развитие СМК ОУ
- Распределение ответственности и полномочий

- Лицензирование, аттестация и аккредитация
- Анализ СМК ОУ со стороны руководства

Основные процессы образовательного учреждения

- Проектирование и разработка образовательных программ
- Предшкольная подготовка и приём первоклассников
- Воспитательная работа с учащимися
- Методическая деятельность

Вспомогательные процессы

- Менеджмент персонала
- Управление образовательной средой
- Библиотечное обслуживание
- Управление информационной средой

Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению (в рамках всех процессов)

- Мониторинг удовлетворенности потребителей
- Внутренние аудиты
- Мониторинг и измерение процессов
- Улучшение процессов посредством корректирующих и предупреждающих действий.

В соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000) система качества организации должна быть документирована. Как правило, документирование системы качества осуществляется в процедурах системы качества. Минимальный состав процедур, который должен быть разработан в организации, в соответствии с требованиями стандарта, включает в себя руководство по качеству и шесть обязательных процедур:

- управление документацией;
- управление записями о качестве;
- управление несоответствующей продукцией;
- проведение внутренних аудитов;
- проведение корректирующих мероприятий;
- проведение предупреждающих мероприятий.

Документированная процедура – это документ, устанавливающий единый для всей организации порядок описания процессов, полномочия и ответственность должностных лиц, информационные потоки, включая регистрацию данных и записей по качеству.

Другими словами, документированная процедура – это такой документ, который устанавливает, что, где, когда, кем, с помощью чего и как что-то должно делаться, в частности, должна осуществляться какая-либо деятельность или процесс.

Эффективность системы менеджмента качества определяется при помощи проведения внутренних аудитов. Аудит проводится специально обученными сотрудниками школы в соответствии с документированной процедурой «Внутренний аудит». Анализ полученной информации осуществляется высшим руководством школы на совещании при директоре. Кроме того руководители процессов своевременно информируют руководства о результатах работы и изменениях, происходящих под влиянием СМК. По итогам рассмотрения отчетов выделяются сильные стороны и несоответствия в школе, вносятся предложения по разработке корректирующих и предупреждающих мероприятий, согласно, документированной процедуры «Улучшение. Корректирующие и предупреждающие действия».

Вся система менеджмента качества оформлена документально в «Руководстве по качеству». Оно предназначено как для внутреннего использования, так и для представления системы сторонним полномочным организациям. В «Руководстве по качеству» даны ссылки на все документированные процедуры и карты процессов. Основу СМК составляют четыре вида процессов: процессы управления, основные процессы образовательной деятельности, вспомогательные процессы, деятельность по измерению, анализу и улучшению (в рамках всех процессов). Критерии оценки, необходимые для обеспечения процессов приведены в картах процессов.

Система менеджмента качества направлена на выполнение требований и ожиданий потребителей к качеству услуг, а также на удовлетворение заинтересованных сторон: учителей, обучающихся, родителей, государства и общества. Осуществляется это в соответствии с документированной процедурой «Анализ удовлетворенности потребителей». Изучение удовлетворенности потребителей качеством предоставляемых услуг осуществляется через анкетирование всех групп потребителей по широкому кругу вопросов работы персонала образовательного учреждения.

Удовлетворенность состоянием образовательного процесса в образовательном учреждении (далее -удовлетворенность) является одним из показателей эффективности деятельности образовательного учреждения (далее - ОУ).

Динамика изменения данного показателя позволяет получить дополнительную оценку принимаемых администрацией ОУ управленческих решений по улучшению качества образовательного процесса.

В нашей школе ежегодно проводится анкетное обследование участников образовательного процесса (обучающихся, их родителей и учителей) с целью изучения уровня их удовлетворенности.

Оценка осуществлялась в соответствии с методикой Е.Н. Степанова («Методика изучения удовлетворенности педагогов жизнедеятельностью в образовательном учреждении) и А.А. Андреев («Комплексная методика изучения удовлетворенности родителей и учащихся образовательным учреждением»).

При анализе результатов анкетного обследования используются основные статистические методы: табличный и графический, метод группировок и обобщающих показателей, сравнительный анализ, анализ динамики.

Результаты анкетного обследования могут быть используются администрацией ОУ для принятия управленческих решений по повышению эффективности образовательного процесса.

Как показывают результаты такого исследования, в целом, деятельность МБОУ «Скалинская СОШ» может быть признана эффективной и обеспечивающей образовательные потребности обучающихся и их родителей (общий индекс удовлетворенности составляет 3.0-3.1).

Большинство учителей и родителей дают высокую оценку анализируемым составляющим образовательного процесса Обучающиеся демонстрируют среднюю степень удовлетворенности сторонами образовательного процесса.

Поэтому педагогическому коллективу и администрации образовательного учреждения необходимо уделять более пристальное внимание развитию и совершенствованию образовательного процесса.

Информацию о предлагаемых услугах, относящихся к образовательной, научно-методической, воспитательной и дополнительной образовательной деятельности поступает к потребителю через сайт школы, через встречи администрации с потребителями, партнерами и представителями общества.

В школе создана система морального и материального стимулирования сотрудников.

Стимулирующая часть фонда оплаты труда направлена на повышение качества образования, на развитие творческой активности и инициативы, мотивацию работников в области инновационной деятельности, современных образовательных технологий. Для представителей коллектива, участвующих в реализации проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области» предусмотрено дополнительное поощрение. Основная цель этого вознаграждения - повысить уровень управления качеством образования,

разработать документацию СМК и стимулировать повышения профессионального уровня педагогов и мотивацию на высокие результаты.

Система менеджмента качества в образовании, внедрённая и действующая, позволит школе выйти на качественно новый уровень.

Четкое распределение обязанностей и ответственности за выполнение работы на своём участке, оптимизация процессов обучения, их согласованное взаимодействие, своевременное выявление и устранение недостатков будут способствовать улучшению подготовки выпускников.

Ответственность за качество образования и совершенствование собственных методов работы несет каждый учитель нашей школы. Качество работы школы – наше общее дело. Повышение качества – дело чести каждого из нас. Поставленные нами задачи будут достигнуты внедрением и совершенствованием системы управления школой на основе эффективного управления качеством.

Конечно, ещё очень много предстоит сделать. Но мы уверены, что наша школа и далее будет внедрять современные технологии, в том числе и информационные, для достижения поставленной цели. Мы просто обязаны осуществить подготовку образованных, предприимчивых, нравственных, ответственных, способных к сотрудничеству людей, способных самостоятельно принимать ответственные решения и прогнозировать их возможные последствия.

Объекты оценки системы качества.

Объект:

Качество образованности ученика

Критерий:

1. Уровень здоровья и здорового образа жизни;
2. Уровень нравственного, духовного и морального воспитания личности;
3. Уровень развития, готовность к продолжению образования и труду в рыночных условиях, овладение ключевыми компетенциями;
4. Уровень обученности;
5. Уровень владения творческой деятельностью –

Показатели:

- владеет знаниями по организации ЗОЖ;
- имеет высокий уровень нравственности и общей воспитанности;

- успешное профессиональное самоопределение и дальнейшая социализация;
- не ниже 60%;
- способен решать нестандартные задачи. Имеет достижения творческого характера (олимпиады, конкурсы, фестивали и т.п.)

Развитие – процесс, значит, не существует планки, которую надо достичь и сохранять.



Внутренние корпоративные курсы как ресурс повышения квалификации педагогов лицея

Коллекционер Г.В.
 заместитель директора по УВР,
 ответственный представитель руководства по качеству,
 МКОУ Чулымский лицей,
 г. Чулым

Одним из важнейших положений СМК является принятие решений на основе фактов.

Результаты опроса педагогов лицея показали, что выявляется разный уровень владения педагогами содержанием созданной модели СМК в лицее и низкая степень компетенций в управлении качеством образования. Совет по качеству «озадачился» поиском самого рационального и эффективного способа, которым стало корпоративное обучение педагогов лицея.

Чтобы обучать, нужно знать, чему обучать. Для этого в лицее были введены Дни диагностики, развития, коррекции (ДРК). Подготовка педагогов особенно эффективно реализуется по той причине, что обучение происходит в рамках единой проблематики «управление качеством образования в лицее», необходимой образовательной организации для развития в формате инновационной деятельности. Перед каждым педагогическим работником, не зависимо от занимаемой должности, поставлены задачи: качественно усвоить новую информацию, внедрить ее в свою деятельность и распространить собственный опыт. Данные задачи очерчивают круг приоритетных областей для постоянного личностного и профессионального совершенствования.

До момента принятия решения о введении внутрикорпоративного обучения Советом по качеству организация обучения педагогов проводилась традиционно двумя способами: во-первых, это - приглашение специалистов для чтения курсов в лицей и, во-вторых, командировки самих педагогов в Новосибирский институт повышения квалификации педагогических работников.

Одной из приоритетных задач в деятельности лицея является обеспечение своему педагогическому коллективу возможности выбора форм и способов повышения профессионального уровня. Это достигается за счет таких преимуществ корпоративного обучения как системность и адекватность ситуации, в которой находится лицей. Ниже приведена схема организации корпоративного обучения в МКОУ Чулымский лицей.



Рабочая модель демонстрирует возможности для педагога лицея совершенствоваться в управлении качеством образования, используя внешние и внутренние связи. В системе методического сопровождения по направлению повышения квалификации педагогов был создан проект «Ключ к успеху» в рамках программы развития «Лицей – территория успеха», результатом реализации которого становится творческий отчет – отражение

успешности прохождения индивидуального стажировочного курса, являющегося одним из форм корпоративного обучения в лицее. Результатом работы в данном направлении является повышение уровня удовлетворенности по составляющей «Возможности для профессионального развития» с показателя 3,8 балла за 2013-2014 учебный год до 4,5 балла в текущем году. Тщательному анализу подвергнута ситуация снижения на 0,1 результата составляющей удовлетворенности - возможности участия педагогов в управлении лицеем, в выработке и принятии решений. В апреле 2016 года проведен практический семинар в рамках ДРК по результатам опроса удовлетворенности педагогов условиями труда. Таким образом, методическая копилка лицея пополняется разработками мероприятий:

- Методическое погружение «Создание, внедрение и сертификация СМК лицея»;
- Форсайт-сессия «СМК как ресурс формирования инновационного облика организации»;
- Мастер-класс «Мониторинг эффективности системы управления качеством образования в образовательной организации»;
- Мастер-класс «Аудит структурного подразделения»;
- Мастер-класс «Деятельность Совета по качеству в системе внутренних аудитов»;
- Методический семинар «Оценка состояния системы СМК в лицее»;
- Семинар-практикум «Формирование родителями запроса на образовательные услуги лицея» и т.п.

Необходимость «соответствовать» требованиям созданной в лицее модели управления качеством образования привела к нововведениям на уровне условий корпоративного обучения внутри образовательной организации. К ним относится создание мобильных групп из ряда «продвинутых» педагогов с целью оперативного решения профессиональных затруднений у других коллег, связанных с внедрением СМК, нового программного обеспечения, новых педагогических технологий. Так выделились две группы педагогов: педагоги-модераторы (ведут корпоративные курсы повышения квалификации) и педагоги-тьюторы (консультируют, оказывают практическую помощь). Сегодня их количество, включая административный блок, составляет 50% от состава педагогического коллектива.

Применяемая в лицее система корпоративного обучения доказывает эффективность и дает свои положительные результаты в сравнении с тем уровнем профессионализма, который преобладал на момент вхождения в региональный проект:

- Квалификационный уровень педагогов:

Учебный год	Без категории	Первая категория	Высшая категория
2015-2016	4%	34%	62%
2014-2015	9%	56%	35%
2013-2014	4%	77%	19%

- Уровень диссеминации опыта (от общего количества педагогов)

Учебный год	Публикации в СМИ	Наличие персонального сайта в интернете	Участие во всероссийских мероприятиях
2015-2016	25%	79%	2%
2014-2015	21%	50%	-
2013-2014	17%	35%	-

- Участие в профессиональных конкурсах (от общего количества педагогов)

Учебный год	Муниципальный уровень	Региональный уровень	Всероссийский уровень
2015-2016	46%	17%	2%
2014-2015	21%	8%	--
2013-2014	17%	8%	2%

- Уровень запросов педагогов к повышению профессиональной подготовки

Учебный год	НИПКипРО	НГПУ	Дистанционный вариант
2015-2016	38%	6%	13%
2014-2015	29%	8%	10%
2013-2014	17%	17%	2%

- Уровень самооценки эффективности труда (балл)

Учебный год	Кафедра точных наук	Кафедра словесности	Кафедра начального образования	Кафедра учителей технологий, физкультуры	Кафедра учителей предметов естественнонаучного цикла	Кафедра воспитания
2015-2016	3.8	4.0	4.0	3.9	3.9	3.8
2014-2015	3.6	3.9	3.9	3.7	3.8	3.6
2013-2014	3.2	3.7	4.0	3.6	3.6	3.6

Противоречия, сложившиеся внутри педагогического коллектива, стали «пусковым механизмом» к переосмыслению собственного образования и компетентности педагога.

Проект управления качеством образования поставил приоритетное условие системного, непрерывного, качественного и эффективного обучения и самообразования педагога, который сможет не только поддерживать инновационность образовательной организации, но и стать эталоном примера современного педагога.

МОЗГОВОЙ ШТУРМ КАК МЕХАНИЗМ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕСС ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТОРОВ ВЛИЯНИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ МЕТОДОМ СТРУКТУРНОГО АНАЛИЗА К.ИШИКАВЫ

Н.Э. Фролова, Д.В. Фролов,
О.В. Толстых, О.А. Касаткина
(Новосибирск)

В материалах данной статьи представлен опыт работы педагогического коллектива Муниципального общеобразовательного учреждения города Новосибирска «Лицей № 81» по вопросу реализации принципа вовлечения персонала в СМК организации на примере применения метода структурного анализа К.Ишикавы посредством «мозгового штурма».

Над созданием и развитием системы менеджмента качества (СМК) коллектив лицея № 81 города Новосибирска работает уже не первый год. Начинали с системы оценки качества образования (СОКО). С 2008 по 2011 были экспериментальной площадкой «Создание, становление и развитие социально открытой системы оценки качества развивающего образования в лицее» Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования Минобрнауки РФ по проблеме СОКО. Одновременно встали перед проблемой совершенствования системы управления лицеем в целом. В 2011 году система менеджмента качества образования лицея сертифицирована на соответствие стандарту ISO 9001 : 2008 (ГОСТ Р ИСО 9001 — 2008) в Системе добровольной сертификации «Европейское качество». За 2015-2016 годы лицеем пройден очередной (уже пятый)

ежегодный инспекционный контроль, обобщён опыт работы по реализации процессов СМК на V общероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития системы образования: опыт, проблемы, пути решения», на всероссийском научно-практическом семинаре «Система управления качеством образования в современной образовательной организации» (Новосибирск, февраль 2016), проведено пять семинаров в рамках проекта, в том числе три выездных в пилотные площадки проекта.

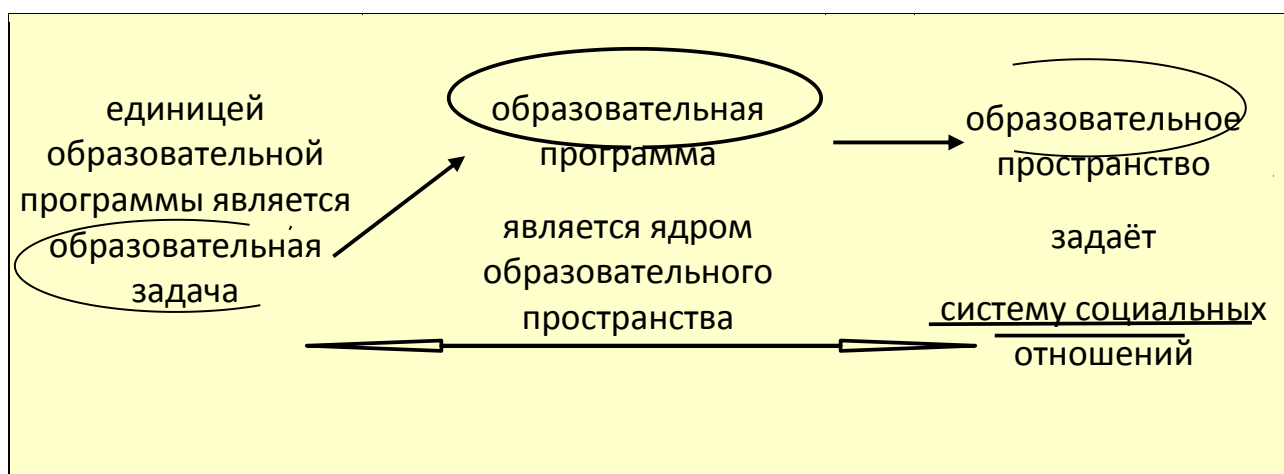
Мощным стимулом для развития лицея № 81 города Новосибирска явилось участие с 2011 года в региональном проекте "Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области" в статусе стажировочной площадки. За годы участия в проекте коллектив лицея убедился, что качества результата не будет, если нет соответствующего качества организации в целом.

Специфика лицея: отсутствие в микрорайоне других общеобразовательных организаций, удаленность от города, многонациональный состав жителей микрорайона, продолжительное отсутствие большинства родителей дома в связи с родом профессиональной деятельности (военнослужащие), - требует от нас создания и развития образовательного пространства лицея до уровня социального, т.к. в силу специфики мы не можем ограничиться только учебными занятиями, необходимо развивать систему дополнительного образования лицея.

Последние годы постоянных изменений в обществе диктуют необходимость постоянных изменений образовательных ситуаций, а это требует организационной гибкости руководства лицея. Эффективное управление изменениями невозможно старыми методами. Для успешной реализации изменений в учреждении необходимо умение управлять самим процессом изменения, что требует новых концепций, методик, техник и

инструментария. В нашей деятельности принципы менеджмента качества стандартов ISO 9001 ^ 2008 стали основополагающими.

Современным управлением в сфере образования является управление образовательным пространством и образовательными программами для решения образовательных задач (и этим управляет учитель).



Значит, качество образования определяется во многом качеством педагога. Никто и ничто не заменит ключевую фигуру в образовательном процессе — учителя. Именно кадровый потенциал является надёжным ресурсом, который есть у каждой образовательной организации и который можно развивать непрерывно. В то же время персонал является главной проблемой при внедрении процедур управления качеством. Вот почему сегодня особое внимание руководителей обращено к кадровому потенциалу.

Если нам из огромного количества ресурсов для качественного образования наших детей скажут выбрать только один, мы, как наверно многие, выберем талантливого учителя. Но очевидно, что все учителя не могут быть одинаково талантливы, поэтому на всех детей талантливых учителей не хватит. Однако школа как образовательная система должна работать, а никакая система не будет работать сама по себе.

Запланированный результат образовательного процесса будет достигнут, если его осуществляют, если уж не талантливые, то обязательно компетентные кадры, свободно владеющие профессией, готовые к постоянному росту. Значит, необходимо поставить каждого педагога в такие условия, чтобы работа над повышением собственных компетентностей стала неотъемлемой частью его деятельности, чтобы он не только мог, но вынужден был бы отдать максимум своих усилий. Для этого нужно (1) мотивировать людей на действия по реализации политики руководства (хорошо и эффективно люди смогут работать только тогда, когда они увлечены своей работой, когда она им интересна), (2) обучить людей решать поставленные перед ними задачи, (3) обеспечить рабочее место всем необходимым для качественного выполнения задач.

Приведём пример. На старте реализации проекта в лицее много педагогов желало в нём участвовать. Привлекало «сильное» название «Региональная модель системы управления качеством образования». В первые же месяцы ряды энтузиастов поредели — испугал огромный объём работы. Выделилась группа по-настоящему заинтересованных лидеров. Работа группы началась с ознакомления с требованиями законодательства в области качества образования. Были созданы Совет по качеству и центр оценки качества. В режиме мозговых штурмов, тренингов, групповых консультаций и бесед были разработаны миссия, политика и цели лицея в области качества. Большое внимание уделялось развитию внутрилицейской системы оценки и мониторинга качества. Заработала аудиторская группа в рамках лицейского центра оценки качества. В лицее ежегодно проводится оценка качества педагогической деятельности на компетентностной основе, в которую вовлечен каждый член педагогического коллектива. Внедрение принципа вовлечения персонала даёт психологический и экономический эффект: заставляет работников понимать и принимать важность своей роли в

организации, признавать существование проблем и ответственность за свои собственные предложения и нововведения, требует осуществления самооценки своей деятельности и активизации поисков возможности для повышения своей компетентности, вызывает стремление самим принимать участие в процессе непрерывного улучшения работы лицея. И сейчас в лицее на выстроенной лидерами основе в реализации проекта мотивированно участвует весь коллектив, по-старому работать уже не может никто. Создана такая практика управления персоналом, что кадровый потенциал успешно развивается.

В числе принципиальных изменений последних лет в системе образования — общероссийская система оценки качества образования (ОСОКО). В управлении философию «воздействия» сменила философия «взаимодействия», «сотрудничества», «рефлексивного управления». Благодаря этому интенсивно развиваются системы (а) мониторинга процессов и (б) работы с информационными потоками, что не может быть обеспечено за счёт традиционной системы управления образованием. Информационно-аналитическое обеспечение становится одним из главных условий модернизации управления качеством образования.

Руководство лицея уделяет большое внимание изменению механизмов оценки качества образования в соответствии с Концепцией ОСОКО. Сегодня помимо традиционных мы всё активнее используем социологические методы исследования, исследования на основе сопоставительных выборок, портфолио обучающихся и т.п.

Большую роль играет овладение педагогами методами статистического анализа причинно-следственных связей. Применение этих методов обеспечивает получение информации, необходимой для принятия

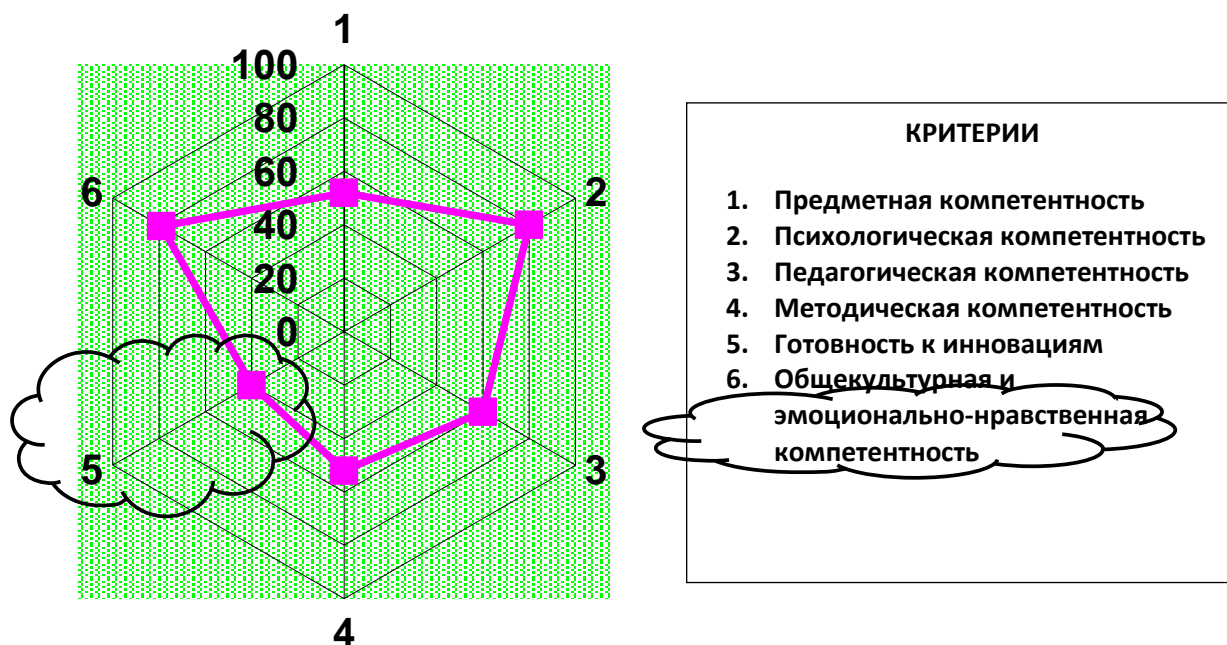
управляющих решений, организации корректирующих и улучшающих действий и в итоге способствует обеспечению более высокого качества.

Вовлечение педагогов в процесс управления лицеем происходит в различных формах. Особое место уделяется включению педагогов в процесс самооценки, взаимооценки педагогической деятельности, а также в процессы выявления, структурирования проблем, нахождения путей их решения.

В лицее ежегодно проводится оценка качества педагогической деятельности (КПД) на компетентностной основе. Методика и технология оценки КПД разработаны и применяются у нас уже десять лет. Методика описана в журнале «Завуч» [1]. По результатам оценки проводится анализ, выявляются проблемы. Оценка КПД — один из способов увидеть проблемы. Среди основных критериев оценивания — готовность педагогов к инновациям (предметная компетентность, педагогическая компетентность, психологическая компетентность, методическая компетентность, готовность к инновациям, общекультурная и эмоционально-нравственная компетентность). Именно количественный показатель готовности педагогов к инновационной деятельности чаще всего является самым низким среди остальных показателей.

Диаграмма качества педагогической деятельности

(КПД — средний показатель по лицу)

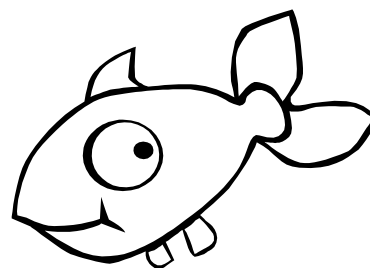
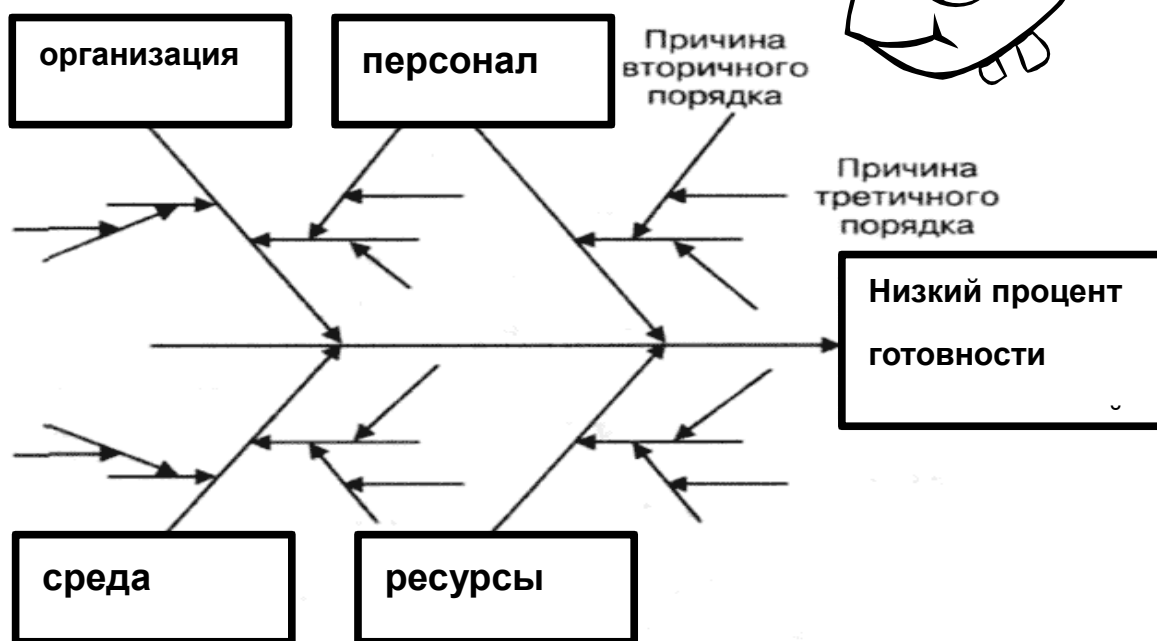


Таким образом, определилась проблема. К решению выделившейся проблемы привлекаются педагоги. Механизмов выявления, структурирования проблем и нахождения путей их решения существует множество. Среди многообразия способов особую популярность и широкое распространение в лицее получил способ «мозгового штурма». «Мозговой штурм» основан на стимулировании творческой активности участников. Он позволяет составить список всевозможных влияющих факторов на проблему и затем провести их распределение по степени важности и практической применимости. «Мозговой штурм» полезен для генерирования максимально возможного числа идей и сбора мнений различных людей. **Техника мозгового штурма основана на двух принципах – 1) запрет вынесения приговора любым мыслям в начале обсуждения и 2) принцип трансформации количества в качество.**

«Мозговой штурм» у нас применяется как механизм вовлечения персонала в процесс выявления факторов влияния на результат решения проблем при осуществлении структурного анализа методом Ишикавы, который можно считать ключом к решению возникающих проблем.

Для предварительной подготовки в учительской помещается плакат с заготовкой «рыбьего скелета» с выделенной проблемой после проведенной оценки качества педагогической деятельности, обозначенными факторами первого порядка (или корневыми причинами), влияющими на решение проблемы (эти факторы определяет совет по качеству). Задача предстоящего **штурма, таким образом, обнародована** минимум за 2-3 дня до его проведения. За это время участники смогут обдумать стоящую перед ними проблему и уже в самом начале штурма предложить интересные идеи.

Инструменты контроля качества: диаграмма Ишикавы



участвуют все члены педагогического коллектива, собираясь по кафедрам и

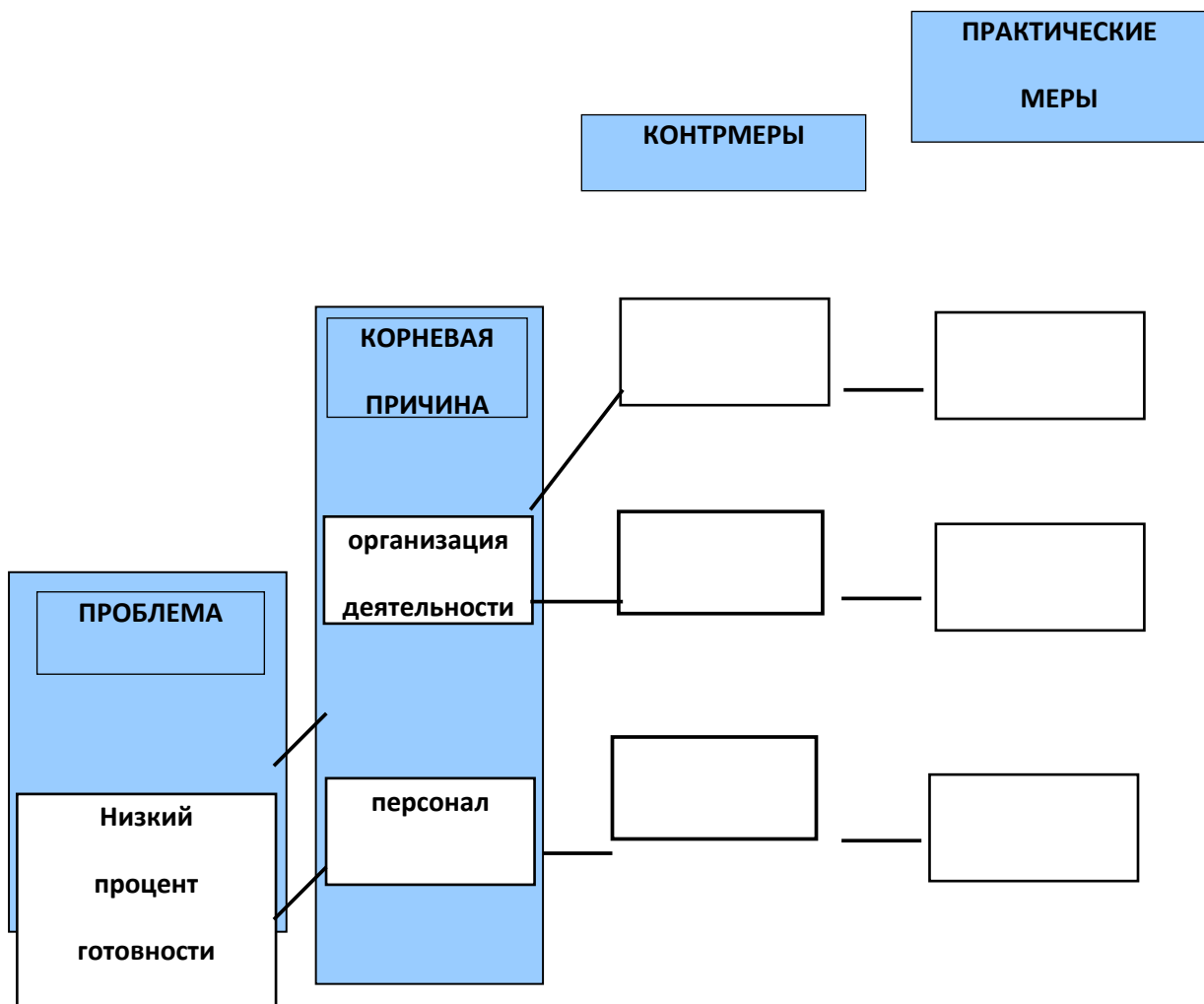
методическим объединениям (их в лице семь). **Каждый участник высказывает свои идеи.** На протяжении «игры» каждая кафедра выстраивает диаграмму Ишикавы, занося на неё факторы второго и третьего порядка. На выходе этого (начального) этапа процесса в центр оценки качества поступает семь диаграмм Ишикавы для обработки. Применение метода мозгового штурма дает возможность отобрать лучшие идеи в начале обсуждения, а затем уточнить детали уже в конце. Члены центра оценки качества за короткий промежуток времени получают таким образом максимальное количество факторов, влияющих на решение проблемы. Далее центр оптимизирует коллективное мышление кафедр, ранжируя факторы второго и третьего порядка по частоте их повторения в предварительных вариантах диаграмм, и составляет итоговую диаграмму. Чтобы добиться ещё большей эффективности, итоговую диаграмму Ишикавы вывешивают в учительской на 2-3 дня на обозрение педагогов. Если у них возникнут новые идеи, они могут обратиться в центр оценки для внесения добавлений в диаграмму и для её корректировки. Затем центр оценки принимает окончательное решение по факторам, влияющим на решение проблемы, и передаёт составленную диаграмму Ишикавы в совет по качеству.

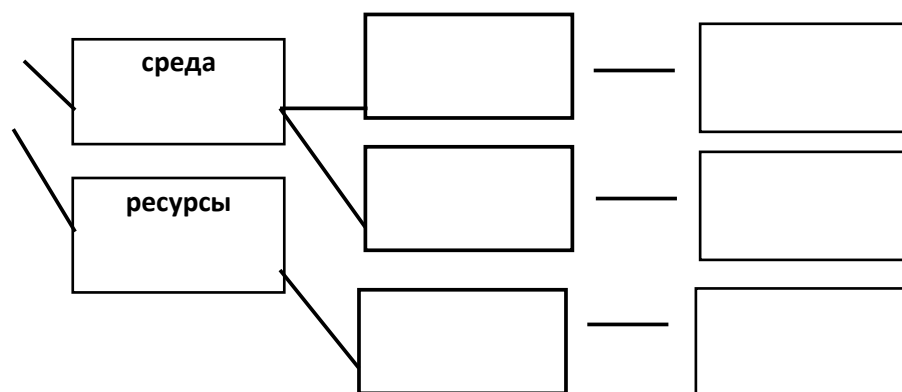
Получен ожидаемый результат построения диаграммы Ишикавы — владение информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Обычно совет по качеству принимает решение привлечь персонал к следующему шагу: выработке стратегии решения проблемы. Далее работа заключается в том, чтобы с участием коллектива вывести максимально эффективную концепцию решения проблемы с последующим воплощением ее в жизнь. Делается это из следующих соображений: если результаты мозгового штурма при составлении диаграммы причинно-следственных связей не имеют никакого влияния на принятие решений в организации, то и

внедрять его нет смысла — проделанная работа всего коллектива будет абсолютно бесполезной с точки зрения управления качеством. Выявить факторы, влияющие на решение той или иной проблемы, мало. Решение не "вытекает автоматически".

Обычно при выборе путей или контрмер решения проблемы необходимо прикладывать столько же усердия, как и на любом этапе процесса её решения. Здесь вновь хорошим механизмом нахождения стратегии решения служит "мозговая атака". Важным средством работы является матрица контрмер. Если диаграмма Ишикавы позволяет **выявить** корневые причины, вызвавшие проблему, то контрмеры — это мероприятия в пределах возможности коллектива, направленные на **преодоление** выявленных корневых причин.

МАТРИЦА КОНТРМЕР





эффективность ✕	выполнимость =	общий результат	действие

проблема	корневые причины	контрмеры	Практические меры	эффективность	выполнимость	общий результат	действие
которую необходимо исправить (решить)	факторы первого порядка определяются на причинно-следственной диаграмме Ишикавы	что сделать команде для устранения корневых причин в пределах возможности команды?	как осуществить контрмеры?	оценивание, насколько контрмеры устранят корневую причину. Чем эффективнее контрмера, тем выше балл	оценивание времени, затрат, работы и т. п. Для выполнения контрмер. Чем выполнимее контрмера, тем выше балл	произведение «эффективности» и «выполнимости» является классификатором контрмер для выполнения действия	указывается словом «да» или «нет» при решении и, будет ли действие выполняться
				Шкала: 1 — ничего, 2 — кое-что, 3 — средне, 4 — хорошо, 5 — отлично			

Матрица контрмер помогает команде выявить, какие контрмеры необходимо выполнить. Матрица также помогает проранжировать контрмеры вместе с практическими методами их реализации по степени их выполнимости и эффективности воздействия на конечный результат. Используя её, мы, во-первых, убеждаемся, что предложенные контрмеры действительно относятся к значимым корневым причинам. Во-вторых, матрица контрмер помогает определить альтернативные контрмеры, а также определить их эффективность и выполнимость. После того, как кафедра выбрала подходящие контрмеры, она разрабатывает план действий для их выполнения. А затем совет по качеству, проанализировав предложения кафедр, определит, действительно ли эти контрмеры являются способом решения проблемы, и решит вносить ли предложения кафедр в годовой план работы лицея.

Объектами исследования в лицее с помощью причинно-следственных диаграмм могут быть: низкая успеваемость в классе по предмету, увеличение случаев нарушения дисциплины, падение активности педагогов или учащихся в тех или иных направлениях деятельности, управление персоналом и т. д. Нельзя недооценивать метод мозгового штурма при анализе и структурировании проблем на родительских собраниях, собраниях старшеклассников, на уроках. **Пример.** **Учителя-предметники** используют мозговой штурм, выставляя диаграмму Ишикавы со старшеклассниками при обучении их работе с научным текстом при изучении нового материала, а также при обобщении и систематизации знаний учебной темы, раздела. Этот приём даёт возможность педагогам познакомить обучающихся с научными методами анализа, обобщения, структурирования. Диаграмма Ишикавы выстраивается учащимися в режиме мозгового штурма на уроках русского

языка и литературы при работе с текстом, тем более что установление причинно-следственных связей есть то важное умение, которое необходимо формировать у учащихся. Логика развития УУД строится по формуле: от действия к мысли и от мысли к действию. На уроках русского языка и литературы в приоритете **текст**. Но умение учащихся работать с текстом важно для всех учебных дисциплин. Текст читают, пересказывают, анализируют, трансформируют, интерпретируют, создают собственный текст и т. д. Только при таком подходе к обучению ученики на уроках получают возможность думать, читать, писать, обсуждать. Если с текстом, информацией работать в парах или микрогруппах постоянного и сменного **состава, то это способствует** формированию навыков самооценки и взаимооценки у учащихся. Одним из инструментов работы с текстом является метод Ишикавы.

В работе классного руководителя в определенный момент возникает необходимость корректировки воспитательной программы, в частности, тех ее разделов, которые касаются сохранения здоровья детей. На родительских собраниях, на классных часах, на малых педсоветах предлагается проблема – «Почему ухудшается здоровье детей?». Для поиска ответа на этот вопрос используется метод «мозгового штурма». А в качестве визуализации идей участников мозгового штурма очень подходит диаграмма Ишикавы. На диаграмме появляются факторы, влияющие на ухудшение здоровья, существенные для конкретной группы учащихся и их родителей. Следующим этапом корректировки программы «Здоровье» является этап составления матрицы контрмер. На этом этапе для каждой выявленной причины намечается путь ее устранения или минимизации. На основе матрицы контрмер вносятся коррективы в программу «Здоровье».

Таким образом, применение метода структурного анализа Ишикавы совместно с матрицей контрмер к любой группе причин, обеспечивающих

качество, позволяет выявить и устранить те причины, которые вызывают наибольшее количество проблем (т. е. несоответствий критериям качества). В этом случае метод мозгового штурма становится не просто одним из механизмов вовлечения персонала в управление образовательной организацией, но и значимым условием её развития.

Литература

1. Березина Т.И., Коротько Г.А. Управление качеством образования в лицее: монография. – Новосибирск: Изд. НГПУ, 2005. – 186 с.
2. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04. 2014 г. № 295.
3. Фролов, В.Н. Методика оценки качества педагогической деятельности [Текст] / Фролова Н.Э., Фролов В.Н. // «Завуч. Управление современной школой», М.: ЦПП, 2009.-№1. - с. 42-60.

Информация об авторах

О.А. Касаткина — учитель математики, член Совета по качеству МБОУ лицея № 81 города Новосибирска, аудитор

О.В. Толстых — учитель русского языка и литературы, член Совета по качеству МБОУ лицея № 81 города Новосибирска, аудитор

Д.В. Фролов — учитель физики, член Совета по качеству МБОУ лицея № 81 города Новосибирска, аудитор

Н.Э. Фролова — заместитель директора по научно-методической работе, ответственный представитель руководства по качеству, член Совета по качеству МБОУ лицея № 81 города Новосибирска

Для связи: 8-952-942-91-17; ninafrolova@mail.ru

