

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
КЫРГЫЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. И.АРАБАЕВА**

На правах рукописи
УДК: 371:37.013(575.2) (043.3)

КУДАЙБЕРДИЕВА ГУЛЬМИРА КАРИМОВНА

**НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБЩЕГО
СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

13.00.01 – общая педагогика, история педагогики и образования

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата педагогических наук

Научный руководитель:

д.п.н., профессор

Добаев К.Д.

Бишкек – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ	11
1.1. “Качество образования” как педагогическое понятие.....	11
1.2. Исследованность проблемы управления качеством образования	28
1.3. Состояние управления качеством школьного образования Кыргызской Республики.....	44
Выводы по первой главе	59
ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ	62
2.1. Подходы и принципы управления качеством образования в общеобразовательной школе	62
2.2. Модель управления качеством образования в общеобразовательной школе	75
2.3. Организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе.....	93
Выводы по второй главе	113
ГЛАВА III. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ И ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ	115
3.1. Программа опытно-педагогической работы и её содержание.....	115
3.2. Результаты констатирующего и формирующего эксперимента	131
Выводы по третьей главе	148
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	150
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях модернизации системы образования обеспечение качества образования является приоритетной задачей. Повышение качества образования является одной из приоритетных направлений политики не только для Кыргызстана, но и для всего мирового сообщества. По мнению специалистов, обеспечение качества образования начинается переходом к парадигме, ориентированной на результат, на развитие личности. Такое требование открывает путь к формированию и воспитанию личности, способной к оперативному восприятию и правильной ориентации в быстро растущем потоке информации, критическому мышлению и непрерывному обучению. В XXI веке на передний план выдвигаются так называемые «мягкие» и «жесткие» навыки, лежащие в основе ключевых и предметных компетенций.

Предъявление требований такого рода наблюдается в стратегических и нормативных документах, принятых в последние годы. В принятом в 2014 году государственном стандарте школьного общего образования Кыргызской Республики суть качества образования характеризуется как степень соответствия результата образования ожиданиям различных субъектов образования (учащихся, педагогов, родителей, работодателей, общества в целом) или поставленным ими образовательным целям и задачам [37, 90]. В принятой Концепции цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан» 2019-2023 указывается, что реализация программы должна способствовать повышению качества образования [82].

В стратегии развития образования Кыргызской Республики 2021-2040 обозначена необходимость создания Национальной системы гарантии качества школьного образования, которая будет обеспечивать качественное выполнение всех поставленных задач, как компонентов национальной программы [170]. Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы также приоритезирует обеспечение доступности и качества образования, в нем четко указывается роль государства в реализации новой

образовательной политики, направленной на новые результаты и качество образования в Кыргызской Республике [115]. Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года, утвержденная Указом Президента Кыргызской Республики 14 октября 2021 года определяет сферу образования самым действенным инструментом для сокращения бедности и экономического роста [116].

Принятые документы требуют соответствия образования запросам общества, страны и жизненным потребностям людей. Проведение реформ в образовании позволила выделить ряд проблемных вопросов в системе: как реагирует образование на изменения, происходящие в обществе на современном этапе; насколько образовательные стандарты, программы, учебники, технологии обучения соответствуют изменившимся условиям. Таким образом, решение в совокупности заявленных проблем направлено на повышение качества образования, что предъявляет особые требования к современной школе. Она должна содействовать успешной социализации молодежи в обществе, освоению молодыми поколениями компетенций. Эти намерения обуславливают усиление внимания к активному педагогическому поиску.

Как известно, качество образования рассматривается как степень соответствия образовательной системы установленным требованиям и качеству предоставляемых учебным заведением образовательных услуг. С другой стороны, качество образования рассматривается как эффективный образовательный процесс, отвечающий запросам общества в плане усвоения учащимися определенного объема знаний, формирования личности, познавательных и творческих способностей. Повышение качества образования в школе зависит от многих факторов, в том числе от качества организации учебно-воспитательного процесса и от эффективности управления качеством образования. Качество образования обеспечивается взаимосвязью между образовательным результатом и образовательным

процессом, благодаря которой при определенных условиях этот результат достигается.

В обеспечении должной взаимосвязи между процессом и результатом важную роль играет управление качеством образования. Иными словами, для достижения качества образования управление должно быть также качественным, что предполагает поиск, разработку и практическое внедрение новых форм и методов управленческой деятельности, обеспечивающих достижение прогнозируемого результата [54; 146]. Это предполагает разработку и внедрение новых форм и методов управления образованием, обеспечивающих достижение результата. Следовательно, актуальность нашего исследования обуславливается наличием объективных тенденций развития образования в области совершенствования управления качеством общего образования.

Проблема управления качеством образования является предметом исследования отечественных и зарубежных ученых.

Теоретические вопросы качества образования нашли отражение в исследованиях Т.М. Давыденко, В.А. Кальнея, В.Г. Максимова, А.И. А.И. Субетто, С.Е. Шишова, М.М. Поташника, Н.А. Селезневой. Проблемы теории управления качеством образования рассматриваются в трудах И. Ломпшера, С. Штрассера, С.В. Кульневича, А.П. Тряпицына, Л.Я. Зориной, И.В. Ильина, Ю.А. Конаржевского, В.П. Кузовлева, В.С. Лазарева, В.П. Панасюка, П.И. Третьякова.

В Кыргызстане проблемы качества образования, управления образованием, в том числе и управления качеством образования отражаются в работах И.Б. Бекбоева, Э.М. Мамбетакунова, Ж.К. Каниметова, А.М. Мамытова, И.С. Болджуровой, А.К. Наркозиева, А.Т. Калдыбаевой, С.К. Калдыбаева, Д.Б. Бабаева, Н.К. Дюшеевой, Н.А. Асиповой.

По проблеме управления качеством школьного образования имеются диссертационные работы. В диссертации Г.М. Полянской «Управление качеством образования учащихся в современной школе» [146] объектом

исследования является процесс управления современной школой, здесь основной упор сделан на создание методики управления качеством образования учащихся школ в обучении школьных предметов. Работа В.Ж. Иванищевой «Управление качеством образования обучающихся в общеобразовательной школе» также ориентирована на управление качеством подготовки школьников [54]. В работе применен программно-целевой подход, в котором структурированы стадии, этапы и программы для обеспечения эффективности управленческих действий. Как видно, указанные работы ориентируются на разработку механизма формирования качества знаний школьников.

По проблемам управления качеством образования защищены диссертации и в Кыргызской Республике [5; 48; 66]. Разработке научно-педагогических основ демократизации управления образованием в Кыргызской Республике посвящена докторская работа Ж.К. Каниметова. В работе обозначены основные направления совершенствования школьного образования с позиции демократизации: гуманизация и демократизация отношений участников образовательного процесса, создание комфортной учебной среды, развитие сотрудничества, создание условий для выбора направлений деятельности учащимся и педагогам, использование методов обучения, активизирующих деятельность обучающихся, внедрение интерактивного и дистанционного обучения, изменение структуры учебного процесса [66]. Работы А.Ж. Ажыбаевой [5] и Ж.Ж. Жакшылыкова [48] развивают понятия «управление образованием», однако объектом исследования в данных работах является процесс обучения в высшем учебном заведении.

Несмотря на широкое обращение авторов к изучению проблемы качества образования и управления качеством образования, в Кыргызстане вопросы исследования проблемы управления качеством школьного общего образования углубленно не изучены. Так, например, незначительное внимание уделяется механизмам управления качеством

образования в общеобразовательной школе, недостаточно изучен вопрос об организационно-педагогических условиях, обеспечивающих эффективное функционирование управления качеством образования. Процесс управления качеством образования в школе происходит зачастую спонтанно, интуитивно, не всегда эффективно, что свидетельствует, прежде всего, о недостаточной разработанности модели и педагогических условий управления качеством образования обучающихся в школе.

Активизация теоретического исследования и методического закрепления становится особенно актуальным на современном этапе развития образовательной системы Кыргызстана. Это также связано с тем, что постоянно усложняются задачи, стоящие перед школой и, соответственно, созданием информационной системы управления образованием, нацеленной не только на автоматизацию учебно-воспитательного процесса, но и на создание единой информационной базы системы образования Кыргызстана.

В связи с этим наглядно проявляются и требуют разрешения противоречия между:

- между потребностью общества в повышении качества школьного образования и современным состоянием управления качеством школьного образования;

- необходимостью совершенствования управления качеством школьного общего образования и недостаточной разработанностью научно-методического обеспечения деятельности по управлению качеством школьного образовательного процесса.

Существующие противоречия обусловили выбор темы исследования **«Научные основы управления качеством общего среднего образования в Кыргызской Республике».**

Связь темы диссертации с крупными научными программами (проектами) и основными научно-исследовательскими работами. Тема диссертационного исследования связана со стратегическими и нормативными

документами, принятыми в Кыргызской Республике и входит в тематический план научно - исследовательской работы Кыргызской академии образования.

Цель исследования: разработка научных основ управления качеством школьного общего образования в Кыргызской Республике, модели, организационно-педагогических условий управления качеством школьного общего образования и экспериментальное обоснование его эффективности.

Задачи исследования:

1. На основе научно-методологического анализа литературы уточнить понятие «качество образования», раскрыть сущность понятия «управление качеством школьного образования» и определить состояние управления качеством школьного образования в Кыргызской Республике.

2. На основе методологического подхода разработать модель управления качеством школьного образования.

3. Разработать организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе.

4. Экспериментально обосновать эффективность разработанной модели управления качеством образования в общеобразовательной школе.

Научная новизна проводимых исследований состоит в следующем:

- уточнена сущность понятия «качество образования» как системы, состоящей из взаимосвязанных элементов (качество образовательного процесса, качество результата образования, качество условий);

- определены подходы и принципы управления качеством школьного общего образования;

- разработана модель управления качеством образования в общеобразовательной школе;

- определены организационно-педагогические условия, способствующие эффективности управления качеством образования в общеобразовательной школе.

Практическая значимость исследования. Полученные результаты исследования адаптированы условиям реальной педагогической практики и

могут быть применены в практической деятельности общеобразовательных школ. Результаты могут быть использованы в качестве методических материалов и рекомендаций для совершенствования системы школьного общего образования и применены на курсах повышения квалификации руководителей управления образованием.

Положения, выносимые на защиту:

1. Качество управления образованием как составная часть качества образования представляет собой воздействие на объект образовательной системы, оно обеспечивает функционирование образовательной системы, способствует развитию образовательной системы с учетом потребностей общества, работодателей и потребителей образовательных услуг.

2. Подход в управлении качеством образования характеризуется как исходное положение, вытекающее из особенностей организации образовательного процесса в школе, а также из характера управления качеством образования. Системный, деятельностный, квалиметрический, технологический, личностно-ориентированный, методологический подходы являются основными в управлении качеством школьного общего образования.

3. Основными принципами, регламентирующими управление качеством школьного общего образования являются: целостность, преемственность, ценностный ориентир, саморазвитие, систематичность, рефлексия, которые обеспечивают единство деятельности управления.

4. Концептуальный, содержательно-целевой, диагностико-аналитический, деятельностно-мониторинговый и результативный блоки образуют модель управления качеством школьного общего образования. Каждый блок включает в себя взаимосвязанные между собой подблоки и обеспечивают механизм управления качеством школьного общего образования.

5. Организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе характеризуют: нацеленность образовательного учреждения на инновационное развитие посредством

разработки и принятия стратегических планов; совершенствование организационной и методической работы в школе; мотивация и стимулирование труда работников; внедрение информационно-коммуникационных технологий, которые способствуют успешному управлению качеством образования.

Личный вклад соискателя. Соискателем изучены теоретические работы по качеству образования, по управлению качеством образования и состояние управления качеством школьного общего образования Кыргызской Республики. Разработаны модель и организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе. Организован педагогический эксперимент и подведены итоги.

Апробация результатов диссертации: основные положения и результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры педагогики КГУ им. И. Арабаева, международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы образовательного процесса в школе и ВУЗе» (Бишкек, 2017 г.); в V-ой Международной научно-практической конференции «Проблемы современного образования» (ОшГУ 2020 г.); «методические вопросы совершенствования обучения в условиях онлайн обучения» (Бишкек, 2020 г.).

Полнота отражения результатов диссертации в публикациях. Основные результаты диссертации опубликованы в 11 публикациях автора. Из них статья «Качество знаний как важный компонент качества образования» опубликована в научном журнале Российской Федерации «Тенденции развития науки и образования», включенной в систему РИНЦ.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем диссертации – 174 с. В диссертации использован 203 литературный источник.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. «Качество образования» как педагогическое понятие

Социально-экономический прогресс невозможен без воспроизводства человеческих ресурсов. Одним из средств этого воспроизводства является образование, представляющее органическое единство социализации и индивидуализации. Образование – приоритетное стратегическое направление государственной политики Кыргызской Республики [41; 51; 65; 66]. В процессе обучения доминантно усваиваются знания, деятельностные умения, поведенческие умения, чувства. При этом обучение воспитывает, воспитание обучает. Продуктом образования являются человеческие ресурсы, результатом – образованность. Для продуктивного анализа и проектирования системы управления качеством образования необходимо уточнить его место и роль в структуре непрерывного образования.

В настоящее время, согласно Международной стандартной классификации образования – «образование есть организованная и обладающая преемственностью коммуникация, преследующая цель обучения».

Такое определение показывает, насколько сместились акценты в понимании образования и довольно четко позволяет увидеть те тренды развития образования в мире, на которые должна будет реагировать система образования Кыргызстана, чтобы наши выпускники могли быть конкурентоспособными на местном, региональном и глобальном рынках труда и успешными и активными людьми в гражданской и личной жизни.

Исследователи придают в образование различный смысл. По их мнению, образование – это социальный институт, процесс создания образа, итог этого процесса, представляет собой систему, в то же время образование – это услуга, товар [9; 17; 21; 42; 99; 139; 144]. Распространенной является трактовка

образования как процесса и результата изучения учебного предмета, формирования личности, передачи социального опыта. Этот смысл подтверждается в работах известных ученых. В учебнике педагогики И.Ф. Харламова образование характеризуется как процесс овладения учащимися знаниями, умениями и навыками, процесс развития их познавательных и творческих способностей, а также нравственной и мировоззренческой культуры [187, с. 124]. В учебнике педагогики под руководством В.А. Сластенина образование рассматривается как самостоятельно функционирующая система, назначение которой – обучение и воспитание подрастающего поколения, направленное на формирование определенных знаний, умений, и навыков, нравственных ценностей, норм поведения [136, с. 82-83]. Советский ученый В.С. Леднев считал, что в результате образования формируется способность учащихся к выполнению общекультурных, общечеловеческих деятельности [88].

В Законе Кыргызской Республики «Об образовании» образование также рассматривается как система, как совокупность государственных образовательных стандартов разных уровней и направлений и образовательных программ; образовательных организаций, реализующих эти стандарты и программы; управляющих органов и подведомственных им учреждений [51]. Государство, в лице соответствующих органов и должностных лиц, обеспечивает право граждан на получение качественного образования путем создания локальных систем образования различного уровня, соответствующих педагогических условий его получения, а также гарантирует гражданам общедоступность и бесплатность, независимо от социально-экономической ситуации [там же].

Анализ определений понятия «образование» показывает его многоаспектность. Образование ориентировано на достижение исторически необходимого уровня мировоззренческой и общечеловеческой культуры, которая составляет основу личностного и профессионального становления обучающихся. Общее образование нацелено на достижение необходимого

уровня его качества, обеспечивающего для обучающихся возможность на достижение более высоких ступеней образования. С другой стороны, достигнутый уровень должен стать конкурентоспособным в условиях рыночной экономики.

Понятие «качество» характеризуется по-разному. С философской точки зрения качество находится в самом предмете и означает отличие этого предмета от других. «Качество – это структурно нерасчлененная совокупность признаков, свойств предмета. Оно выражает определенность вещи во всем ее чувственно конкретном своеобразии. Качество неотделимо от реального существования самого предмета. Исчезновение предмета является вместе с тем и исчезновением его качества. Качество проявляется лишь в системе отношений предмета с другими предметами... Качество есть первоначальная, фиксируемая в чувственном опыте, характеристика предмета» [128]. Аристотель рассматривал качество как устойчивое и преходящее свойство вещей. Демокрит и Галилей предлагали различить субъективные (в зависимости от понимания человека) и объективные (имеющие отношение к вещи) качества. Согласно с ним, английский философ Дж.Локк считал первичными объективные качества, вторичными субъективные качества. Глубже изучал вопрос о качестве немецкий философ Гегель, во взаимосвязи с понятием «количество». Качество, по Гегелю, - это определенность, с потерей которой вещь перестает быть тем, что есть, когда теряет качество, то есть отождествляется с бытием. Качество не нормировано, то есть у него нет меры или количественной определенности, есть лишь предел перехода в другое качество [117].

Теоретики педагогики также пытались определить понятие «качество». Советский ученый-педагог И.Я. Лернер определяет «качество» как свойство объекта, характеризующее его устойчивость и постоянство [91]. Рассматривая вопрос о знаниях в составе содержания образования и их качествах, И.Я.Лернер отмечает: «Качеством какого-либо объекта ... считаются его существенные, устойчивые свойства, благодаря которым он этим объектом

является» [90, с.19]. Л.Н.Давыдова определяет качество как совокупность свойств объекта и отличие его от других [39]. С.Е.Шишов и В.А.Кальней рассматривали абсолютное и относительное качество. Абсолютное качество – это наивысший стандарт, которым обладает предмет. Это устойчивое свойство. Относительное качество характеризуется с двух сторон. Первое – это соответствие установленной норме. Второе, соответствие запросам потребителя [191]. Стандарт ИСО трактует качество как соответствие присущих характеристик требованиям [36].

Первичное знакомство с понятиями «образование» и «качество» подталкивает нас понимать качество образования как качество знаний, умений и навыков (ЗУН), качество творческих способностей, качество нравственно-эстетических ценностей и т.д. Однако следует учесть, качество какого-либо понятия обуславливает появление новых свойств и характеристик, выводящих данное понятие на совершенно новый уровень. Следовательно, качество образования рассматривается как система, оно имеет свои элементы, закономерные связи элементов и суть качества образования выражается именно в этих связях. Поэтому, по нашему мнению, к определению «качество образования» следует подходить как к характеристике образовательного процесса и результата, имеющей значение не только в системе образования, но и в развитии общества в целом. В этой связи понятие «качество образования» можно определить, как сложное понятие, с учетом всех объективных и субъективных характеристик.

Сегодня на уровне государства, общества и хозяйствующих субъектов (работодателей) все в большей мере осознается, что именно качество образования, в конечном счете, влияет на благосостояние страны. Поэтому задача повышения качества школьного общего образования как базового в структуре непрерывного развития и формирования человеческих ресурсов выступает как задача государственной важности, ответственность, за решение которой несут в значительной мере руководители местных органов управления образованием. Уже в 30-е годы, ознаменовавшиеся серьезными

сдвигами в системе школьного общего образования, на повестку дня встала задача улучшения качества образования, повышения его эффективности. Особенно в конце XX, в начале XXI века в Кыргызстане остро встал вопрос об обеспечении качества образования.

Качество образования – сложное и многоаспектное понятие. Как система, оно включает в себе разное количество компонентов. Исследователи характеризуют его в различных значениях. Шишов С.Е. и Кальней В.А. под качеством образования подразумевают соответствие образования ожиданиям и потребностям личности [191]. Авторы работы «Управление качеством образования» исходят из понимания качества образования «как соотношения цели и результата, как меры достижения целей при том, что цели (результаты) заданы операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития школьника» [181, с. 198]. В том же значении трактуют смысл качества образования Д.Ш. Матрос [106]. Субетто А.И., Селезнева Н.А., Байденко В.И. и др. считают качество образования как соответствие образовательного процесса и его результата требованиям образовательного стандарта [188]. Приведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что качество образования определяется двумя моментами: 1) в какой мере оно соответствует стандартам (нормам, правилам, условиям; 2) в какой мере оно удовлетворяет потребителя услуг, продукции. В Государственном стандарте школьного общего образования Кыргызской Республики дано следующее определение: «качество образования – степень соответствия результата образования ожиданиям различных субъектов образования (учащихся, педагогов, родителей, работодателей, общества в целом) или поставленным ими образовательным целям и задачам» [37, с. 90]. «Качеством школьного образования рассматривается такая совокупность свойств, – отмечает В.П.Панасюк, – которая обуславливает его способность выполнять выдвинутые обществом задачи по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических характеристик» [134, с. 28]. Как видно,

образовательный процесс и результат являются одними из главных компонентов качества образования. Следовательно, для достижения качества образования необходимо, чтобы образовательный процесс и образовательный результат обладали определенным качеством.

Существует также мнение о том, что «качество образования» можно рассматривать, как совокупность множества составляющих, из которых наиболее значимыми являются свойства, определяющие уровень знаний, навыков, умений, компетенции обучаемых, уровень развития их личностных свойств, психологическая комфортность обучения. На государственном уровне качество образования – это соответствие результата образования принятой образовательной доктрине, социальным требованиям и нормам. В некоторых случаях исследователи «качество образования» понимают качество организационной структуры образования, качество процесса образования и качество результата образования. Следовательно, с учетом этих трех составляющих образуется понятие качества образования, хотя даются определения, частично охватывающие эти составляющие. Российский исследователь С.В. Хохлова [188] понимает качество образования как иерархическую систему, включающей в себя качество результатов обучения, качество функционирования процесса обучения и качество условий организации обучения. Качеству результата обучения в этой системе придается приоритетное значение и обуславливается качеством образовательного процесса и качеством условий обучения. По замыслу автора, качество результата образования зависит от качественной организации процесса обучения и качества предоставленных условий организации обучения. В то же время они динамичны, изменение каждого позволяет изменению других составляющих. Например, образовательный результат, достигнутый в конце обучения, позволяет сделать вывод о том, что следует совершенствовать созданные условия, совершенствовать процесс обучения с применением современных методов и средств обучения. Динамичность качества образования обусловлена тем, с изменением требования общества,

рынка труда, потребителей и цели образования меняются условия обучения. А в зависимости от этих условий строится процесс обучения, которые приведет к новому результату обучения.

Изучение работ позволяет понять, что качество школьного общего образования представляет собой интегративную характеристику образования, включающую:

- 1) качество «входа»;
- 2) качество содержания образовательного процесса;
- 3) качество обеспечения образовательного процесса;
- 4) качество «выхода»;
- 5) качество процесса управления.

Каждый из этих элементов в свою очередь в соответствии с принципом последовательной детализации включает совокупность процессов более низкого уровня. Например, качество образовательного процесса включает в себе процесс планирования обучения, наличия образовательных программ и учебного плана, профессионального качества учителей, методических и материально-технических обеспечений и т.д. Это обстоятельство имеет принципиальное значение и для оценки качества образования.

Как было сказано выше, качество образования состоит из определенных составляющих. В исследовании В.П. Панасюка [134] выделено два компонента качества образования:

- 1) процессуальный компонент, который состоит из административно-организационной структуры образовательного учреждения, методической и психолого-педагогической подготовки педагогов, образовательной программы, учебного плана и программы, материально-технической базы и т.д.;
- 2) результирующий компонент, т.е. образованность, состоящая из информационного, культурологического, ценностно-мотивационного и ресурсного блоков.

Эта точка зрения характеризуется тем, что процессуальное составляющее качества образования содержит в себе качество условий и качество процесса, что указывает на более их тесные взаимосвязи.

В диссертации А.Е. Бахмутского [16] выделены следующие элементы качества образования:

- уровень учебных достижений учащихся;
- уровень развития мышления учащихся;
- мотивацию к обучению;
- психологическую комфортность образовательного процесса;
- качество содержания используемых образовательных программ;
- качество реализации образовательных программ.

При этом подчеркивается, что «качество образования» непрерывно взаимосвязано с социальными изменениями. Социальные изменения непосредственно влияют на качество образования.

Коллектив ученых под руководством М.М. Поташника делают упор на качество результатов, элементами которого являются [182]:

- знания, умения, навыки;
- показатели личностного развития;
- отрицательные последствия образования;
- изменение профессиональной компетентности учителя и его отношение к работе.

Многие ученые в своих исследованиях ориентируются на качество результатов, определяя его составляющие, которые наиболее оптимальны для конкретных образовательных учреждений. Другие ученые подходят к качеству образования в его широком понимании, включающем в себя: качество результатов, процесса и условий, хотя выделить компоненты этих трех составляющих значительно сложнее. Но основные компоненты, влияющие на качество образования в большей степени, можно выделить и изучить [12].

Результат образования также многоаспектен и обладает множеством компонентов. В структуре результата образования важное место принадлежит знаниевому компоненту. Огромна роль знаний в системе образования, в том числе и в обеспечении качества образования. Различные подходы к определению сущности понятия «знание» рассмотрели представители советской педагогики В.С. Аванесов, И.Я. Лернер, Л. Зорина, Н.Ф. Талызина, Д.Ф. Эльконин. Знание можно рассматривать как общественное достояние, и как принадлежность конкретной личности. В.С. Аванесов классифицировал виды знаний и выделил 4 уровня [2, с. 132-141]. И.Я. Лернер посвятил свои работы к раскрытию сущности качества знаний. Здесь он рассматривал вопрос о том, какой вид должны приобрести знания после завершения процесса обучения.

В результате обучения знания приобретают новые качества и свойства. Многозначность и уровневость термина «знание» объясняется тем, что оно характеризуется и как общественное достояние, и как собственность индивида. Усвоенные знания становятся средством учебной и творческой деятельности. Знания лежит в основе эмоционально-ценностных отношений и оценочно-критического мышления обучаемых. Следовательно, оно является основным компонентом содержания образования, в то же время принимает активное участие в формировании других его компонентов. А также знание лежит в основе компетентности, активности, инициативности личности. Знания усваиваются и запоминаются посредством действий. Тогда знания уже начинают приобретать новые свойства. Вполне усвоенные знания становятся готовыми для применения в различных областях. В процессе использования знания как средства творческой деятельности начинают становиться оперативным, мобильным и гибким, объемным и глубинным. В этом случае знания переходят от первоначального статичного состояния в динамичное состояние. Тогда может идти речь о таком состоянии знания, когда оно становится средством деятельности. Здесь свою помощь оказывает понятие «качество». Учитывая данный фактор, в 70-е годы XX века появился интерес

к вопросу о роли и значении качества знаний. Этими вопросами плодотворно занимались ученые-педагоги В.В. Краевский, И.Я. Лернер, И.Т. Огородников, М.М. Поташник М.Н. Скаткин и др.

Как утверждают исследователи, в педагогической теории «качество знаний» определяется как наиболее общая, относительно устойчивая характеристика результатов обучения. В методике оно рассматривается как многообразные особенности усвоения учащимися содержания учебного предмета. В практике обучения качество знаний обозначается как высокая степень усвоения учебного материала [175, с. 64].

Для того, чтобы приобрести свойства качества, знания должны пройти последовательные этапы усвоения, т.е. знания должны быть осознанно восприняты и сохранены в памяти, далее, они должны быть готовыми для применения в знакомых ситуациях, и, последнее, знания могут быть готовыми к применению в новых, нестандартных ситуациях [69, с. 17]. В этом случае знания обладают определенными свойствами, названными И.Я. Лернером как качество знаний [12; 69; 91; 126; 189].

Ученый выделил и обосновал 12 видов качества знаний. *Полнота* знаний указывает на количество усвоенных знаний в изучении предмета или учебного материала. *Глубина* знаний характеризуется совокупностью существенных связей усвоенных знаний. Если полнота показывает лишь количество знаний, то глубина отличается установлением связей. *Оперативность* показывает количество ситуаций, в которых применяется знание. Больше ситуаций показывает быструю оперативность знания. А для этого необходимо создавать больше ситуаций, привести больше примеров, в которых знания находят свое активное применение.

Гибкость знаний означает готовность применения знаний в различных ситуациях, в том числе и несколькими способами. *Конкретность* проявляется частными проявлениями общего, это достигается использованием конкретных примеров. *Обобщенность* достигается обобщением частных проявлений. *Свернутость* характеризует краткое, компактное выражение понятий,

например, с помощью формул, тезисов. А *развернутость* знаний проявляется в раскрытии тезисов и формул. Важным качеством является *систематичность* знаний. Она характеризуется непрерывностью, последовательностью использования знаний. *Системность* знаний предполагает рассмотрения знания в виде системы. Это означает, что знание имеет в себе некоторые элементы, и эти элементы взаимосвязаны, и направлены на обеспечение целостности знаний. *Осознанность* проявляется в четком понимании характера связей между знаниями, путей получения знаний, в умении доказывать эти знания. *Прочность* знаний – это длительное сохранение знаний и их связей в памяти, готовность их применения на практике. Прочность знаний проявляется в восстановлении и применении знаний для решения определенных задач через определенное время.

Исследователи обнаружили и установили взаимосвязь между качествами знаний. В этой взаимосвязи они увидели поддержку друг другу и взаимодополнение, обусловленность и взаимозависимость [69; 140]. Например, полнота знаний имеет тесную связь оперативностью, глубиной, развернутостью, системностью и систематичностью. С другой стороны, все перечисленные качества, в совокупности вносят вклад к проявлению полноты знаний. Каждый из перечисленных качеств знаний взаимосвязаны друг с другом. Ученые едины во мнении, что для формирования определенных качеств знаний вносят вклад другие, в то же время, некоторые качества знаний формируются вместе с другими. Надо знать эти связи, ибо знание связей позволяет уловить, какие качества еще не сформированы, какие более-менее сформированы. А это позволяет разработать показатели сформированности качества знаний. Ученые отмечают четыре показателя качества оптимальным для оценки их сформированности. Таковыми являются: полнота, действенность, системность и прочность.

Значительное число недоразумений в педагогической науке и практике происходит от смешения понятий «показатель», «критерий», «признак» и т.д. [6; 59; 62; 91]. В педагогической литературе подробно изучена суть понятия

«критерий». В раскрытии данного понятия важный вклад внесли ученые И.Я. Лернер, М.М. Поташник, В.П. Беспалько, Л.Я. Зорина и др. Исследователи Э.Б. Кайнова, А.Е. Бахмутский, Ю.А. Конаржевский, С.Е. Шишов и др. в своих работах рассмотрели вопросы о критериях качества образования.

Знания являются важным компонентом содержания образования, которое призвано обеспечить передачу и освоение подрастающим поколением социального опыта старших поколений, социальной культуры для дальнейшего развития усвоенного опыта. Представители советской педагогики И.Я. Лернер, В.В. Краевский, М.Н. Скаткин, В.С. Леднев внесли существенный вклад в формирование данного понятия. Содержание образования включает в себя четыре элемента, каждый из которых представляет специфический вид содержания образования:

- знания о природе, обществе, технике, мышлении и способах деятельности;
- опыт осуществления известных способов деятельности;
- опыт творческой, поисковой деятельности по решению новых проблем, требующих самостоятельного претворения ранее усвоенных знаний и умений в новых ситуациях, формирование новых способов деятельности на основе уже известных;
- опыт ценностного отношения к объектам или средствам деятельности человека, его проявление в отношении к окружающему миру.

Содержание образования должно соответствовать социальному заказу общества, потребностям и возрастным возможностям обучающихся. Качество образования, характеризуя соответствие результатов обучения требованиям стандарта и потребителя образовательных услуг, делает упор на формировании компетентности учащихся. Такие качества учащихся могут быть сформированы не только умениями и навыками, но и с помощью опыта творческой деятельности учащихся, эмоционально-ценностных, оценочных отношений к окружающему миру. Поэтому можно утверждать, что качество

содержания образования составляет важное средство обеспечения качества образования.

Начальные сведения об использовании критериев были известны в нормативно-методических документах органов управления образованием, методической литературе советской педагогики. Например, в циркулярном письме Министерства просвещения СССР от 17 августа 1976 года «О критериях оценки деятельности школы» отмечено, что в практике управления нередко деятельность школы оценивается лишь по одному какому-то показателю, и на этой основе делаются выводы без учета других существенных факторов. В письме указано, что данные показатели являются основными критериями оценки деятельности школы и ими надлежит в первую очередь руководствоваться при анализе ее работы [122].

В педагогической литературе существует толкование понятий «показатель» и «критерий». В справочной литературе отмечается, что критерием является признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего - либо. На основе критериев производится сравнительная оценка возможных моделей, альтернатив, вариантов [164, с. 663]. «Критерии и признаки результативности обучения связаны с показателями, – отмечает А.И. Кочетов, – под критериями результативности обучения понимается совокупность реально измеряемых признаков и проявлений, которые характеризуют качественные и количественные изменения в духовном мире учителей и учащихся» [138, с. 96]. В качестве критериев могут выступать стандарты, эталоны, или нормы, проявляющиеся в форме норматива или правила, условия. В качестве критериев оценки учебной работы может выступать умения учащихся [116].

Изучая опыт управления развитием системы образования, авторы книги «Управление качеством образования» отмечают, что в конце программы развития приводятся критерии реализации и мониторинг программы – факты, прямо или опосредованно влияющие на качество образования, важен сам факт наличия критериального аппарата, объявленного (заданного) до начала

реализации программы, с помощью которого можно установить, будут ли достигнуты намеченные цели (результаты) [181]. В системе образования придают важное значение критериям оценки качества образования. Критерии качества стараются разрабатывать не только на уровне образовательной системы, но на уровне отдельных учреждений. Например, исследователи вопроса развития образовательных учреждений предлагают следующие критерии оценки эффективности деятельности школы [177]:

1. интегральная оценка деятельности системы
2. декларируемая модель дидактической системы
3. структура коллективных взаимодействий учителей
4. характер отношения к ученикам
5. учебное сотрудничество учеников
6. полноценное индивидуальное развитие
7. культуросообразность системы
8. эффективность управления
9. соответствие педагогической квалификации возрасту учеников

В образовании, как известно, существуют три вида критериев достижения целей. Первый вид критериев – это нормативные критерии. Данные критерии предполагают установление стандартов образованности и носят нормативный характер. Второй вид – сопоставительные критерии. Данные критерии предполагают установление среднего уровня реальной образованности в классе, образовательной организации. Например, в соответствии с Требованиями к квалификации педагогических работников организаций образования установлены критерии, при их аттестации данные каждого работника приводятся в соответствие с этими критериями. Третий вид критериев – это критерии личностного роста. Эти критерии предполагают сравнение конечного и начального уровня образованности.

Перспективным при оценке качества образования является определение критерия качества условий для обеспечения образования, критерия качества процесса и результата, по которым можно судить о качестве образования [52].

Иногда в теории и практике не различают критерии качества и критерии эффективности. Например, утверждается, что критерием эффективности и качества процесса обучения можно считать соответствие уровня знаний, умений, навыков и воспитанности требованиям государственных учебных программ [14]. В книге «Изучение эффективности воспитания, теория и методика» Н.И. Монахов пишет: «Эффективность воспитания школьников характеризуется их воспитанностью, и критерии оценки воспитанности выступают критериями эффективности воспитательного процесса» [114, с. 49]. Примером точного и ясного понимания эффективности является определение А.Г.Калашникова, данное им в своей работе. Он отмечает, что «эффективностью педагогического процесса мы называем отношение между количеством образованных во время этого процесса навыков и общей затратой сил и средств» [61, с. 178]. Аналогично Л.И.Лопатников считает, что эффективность – характеристика с точки зрения соотношения затрат и результатов функционирования [93].

Можно отметить, что показатель качества объекта, предмета или процесса – это характеристика объекта, измеряемая для получения качественного или количественного значения в тот или иной момент времени. Каждый показатель может детализироваться до признаков, индикаторов. Часто используют понятие «параметр». На наш взгляд, параметр – это количественный показатель, имеющий математические связи и отношения с другими показателями.

Важно учитывать, что показатели качества могут быть единичными или комплексными. Единичный показатель качества характеризует одно из свойств продукции, а комплексный – некоторую совокупность ее свойств. В общем случае качество объекта характеризуется системой показателей качества.

«Качество образования, – отмечают С.Е.Шишов и В.А.Кальней, – определяется совокупностью показателей, характеризующих различные аспекты учебной деятельности образовательного учреждения: содержание

образования, формы и методы обучения, материально-техническую базу, кадровый состав и т.п., которые обеспечивают развитие компетенций» [191 с. 71]. Для сферы образования, где деятельность регулируется требованиями стандартов, использование базовых показателей является одним из направлений повышения качества образования. «Базовыми показателями, – утверждает В.Н.Фомин, – являются показатели, выбранные для сравнения. Как правило, это показатели аналогов продукции. Аналог – это продукция, имеющая функциональное сходное назначение» [186, с. 27].

На основе изучения состояния показателя можно дать заключение о состоянии самого объекта [5; 52]. Поэтому в педагогике, да и в любой науке важное значение имеет разработка показателей объекта, чтобы объективно оценить его состояние.

О необходимости разработки показателей для измерений уровня знаний, умений и навыков учащихся вел речь В.П. Беспалько. Он указал, что критерии могут быть обобщенными, указывающими на общий признак какого-нибудь педагогического явления. А показатель выражает конкретное проявление критерия в форме признака [24; 25].

Для того, чтобы оценить образовательный процесс, необходимо разработать критерии, которые должны полно и всесторонне отражать его содержание и результаты. Критерии разносторонне проявляются с помощью показателей. В этом случае показатель – это некоторая величина критерия, которое может проявляться у образовательного процесса. Показатель – это характеристика критерия, показывающая его количественную или качественную сторону. Например, в общеобразовательной школе, критериями оценки качества управления воспитательным процессом могут быть планирование, организация, мотивация и контроль. В этом случае, в качестве показателя могут служить [76]:

- изучение существующих проблем воспитания в школе, на основе этого – планирование воспитательной работы;

- организация воспитательного процесса, с четким указанием обязанностей, а также ответственности педагогов;
- повышение мотивации педагогов в процессе учебно-воспитательной работы;
- организация контроля и оценки воспитанности обучаемых, анализ и определение перспективы воспитательных работ.

Еще пример, критерием качества учебного процесса могут быть результаты участия студентов в социально значимых проектах. Показателями могут быть: участие в каждом проекте; наличие призеров в городских и региональных конкурсах; наличие призеров в отечественных и международных конкурсах.

Необходимость наличия критериев и показателей обоснована инструктивными и методическими документами советской педагогики. Например, в одном из документов Минпросса СССР указано, что в процессе оценивании деятельности школы необходимо всесторонне анализировать результаты учебно-воспитательного процесса. В документе рекомендовано использовать показатели, качественно и количественно выражающие особенности деятельности школы:

- а) качество изучения основ наук в школе;
- б) деятельность школы в соответствии с законом об обязательном восьмилетнем обучении;
- в) профессиональное мастерство педагогов в организации воспитательной работы;
- г) качество воспитанности учащихся школы.

В коллективной практико-ориентированной монографии «Управление качеством образования» под редакцией М.М. Поташника, отдельный параграф посвящен оценке качества образования и в ней приведены показатели для оценки. Он предлагает оценить качество образования на каждом этапе управления качеством «по пяти группам показателей: показатели

оптимальности проекта, процесса, текущих, конечных и отдаленных результатов образования» [181, с. 194].

Он отмечает, что для каждой группы показателей имеются свои признаки. В понятие «проект» он включает образовательные программы, концепции и план деятельности образовательных учреждений.

Так, для оценки их оптимальности он предлагает использовать такие признаки, как реалистичность, актуальность, рациональность, прогностичность, контролируемость, чувствительность и целостность.

Оптимальность процесса управления оценивается с сравнением действий управления с намеченным планом, изучением созданных ресурсов, определением отклонения от намеченного, коррекцией отклонений от планов. Оптимальность текущих результатов оценивается с помощью оценки успеваемости, изучения состояния здоровья учащихся, определения уровня воспитанности учащихся, их творческих способностей.

Конечные результаты управления могут быть оценены с помощью заранее определенных параметров и признаков. Показателями отдаленных результатов служат готовность учащихся к выполнению различных деятельностей (трудовая деятельность, досуговая деятельность, продолжение образования и др.).

Следует отметить, что предложенные авторами показатели были определены на основе изучения деятельности руководителей образовательных учреждений, они не требуют дополнительных критериев, они вытекают от непосредственных их обязанностей. Видно, что эти показатели носят в некотором смысле методологический характер, отражая определенный аспект управленческой деятельности.

Указанные показатели, являясь ориентиром для оценки управленческой деятельности, могут дать возможность для проведения широкого поиска признаков проявления деятельности образовательных организаций.

1.2. Исследованность проблемы управления качеством образования

Понятие «управление» является одним из ведущих категорий системы образования и самостоятельным объектом педагогических исследований. Раскрытию сущности данного понятия посвящены работы философов, социологов, специалистов в области управления. Заметим, что в этом вопросе имеются также значительные расхождения. В философском словаре отмечается, что «управление - функция организованных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программ, цели» [184, с. 380]. С точки зрения методологии управление характеризуется как *деятельность, объектом которой является другая деятельность*. Согласно кибернетической науке, суть управления состоит в обеспечении оптимального перехода динамической системы в заданное состояние наименее выгодным путем. Для управления необходимо непрерывно получать нужную информацию об условиях, в которых находится объект управления и на основе этого осуществлять управляющие воздействия. Это во-первых. Во-вторых, следует непрерывно получать информацию о результатах воздействия управляющих сигналов и на основе этой информации принимать решения о характере последующего управляющего сигнала. Учитывая данный факт, академик В.Г. Афанасьев отмечал, что управление – это неотъемлемое, внутренне присущее свойство организационных систем [11].

В учебнике по менеджменту, управление рассматривается с позиции выполняемых им функций: это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [108, с. 38]. По стандарту ISO 8402 «управление качеством – это методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству» [180, с. 39].

Анализ сущности понятия «управление» позволяет отметить, что при формально логическом определении, понятие «управление» характеризуется как часть деятельности, объясняя воздействие на объект образовательной

системы. При введении понятия «управление» с помощью термина воздействие, на передний план выдвигаются управленческие функции, этапы, периоды и др. Рассмотренные выше работы могут оказать помощь в понимании сущности понятия «управление качеством образования». Следовательно, можно понять, что управление обеспечивает функционирование образовательной системы, способствует развитию образовательной системы с учетом потребностей общества, работодателей и потребителей образовательных услуг. Посредством управления образованием могут быть решены задачи обеспечения качества образования, что является одной из целей устойчивого развития [19; 48; 113; 158].

Расширение роли самоорганизации, самоуправления в образовательной системе, содержащих взаимосвязанные между собой элементы, нацеленные на целостность, усиливают роль управления в обеспечении качества образования. В педагогической литературе имеются различные по смыслу определения понятия «Управление образованием» [1; 28; 33; 34; 68; 143; 159; 176; 178; 181; 182]. Обратимся к некоторым из них.

В педагогическом энциклопедическом словаре приводится следующее определение: «Управление образованием, вид социального управления, поддерживает целенаправленность и организованность учебно-воспитательных, инновационных и обеспечивающих их процессов в системе образования» [140, с. 296]. В пособии по совершенствованию управления образованием отмечено, что «Управление образованием, – это взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное и эффективное развитие системы образования и основных ее частей» [121, с. 7]. Эти утверждения позволяют нам понять, что любое управление можно рассматривать как взаимодействие субъекта управления и объекта управления, в результате которого объект управления переходит из некоторого исходного состояния в желаемое конечное. Каждое из состояний объекта управления описывается конкретным набором измеряемых

характеристик и показателей, и задача управления может быть описана через изменение состояний объекта – значений этих показателей или формирование у объекта управления новых характеристик, приданием ему новых качественных свойств. При этом даже если начальное и конечное состояние объекта совпадают, это можно рассматривать как частный случай управления, имеющий целью поддержание стабильного состояния объекта. Таким образом, в управлении всегда существует объект управления, который описывается некоторой совокупностью характеристик, определяющих его состояние (начальное, конечное, промежуточное), программа управления как способ перевода объекта из одного состояния в другое и субъект управления, формирующий и реализующий эту программу.

В учебном пособии «Управление качеством образования» ведется речь не только об управлении как отдельного звена в развитии образования, но и о системе управления, которая характеризуется совокупностью действий, необходимых для осуществления воздействия на объект управления и обеспечивающих его движение в направлении цели [181, с. 229]. По мнению М.М. Поташника, управление школой – это особая деятельность, в которой ее субъекты посредством планирования, организации, руководства и контроля обеспечивают совместную деятельность, направленную на достижение образовательных целей [182, с. 171].

В советской педагогике Ю.А.Конаржевский сделал важнейший вклад в разработку теоретических основ управления образованием, исходя из теоретических положений социального управления. Учитывая специфику педагогических систем, он уделил внимание на разработку целостного управленческого цикла деятельности школ. Он считал, что управление представляет собой целесообразную деятельность, направленную на упорядочение процесса и его совершенствование [75, с. 5].

Задача повышения качества образования, разработки средств и методов управления качеством в истории отечественной школы ставилась неоднократно. В основных направлениях реформы общеобразовательной и

профессиональной школы, одобренных Верховным Советом СССР 12 апреля 1984 г., говорилось: «Осуществить реформу общеобразовательной и профессиональной школы - значит повысить качество образования, усилить ответственность учащихся за качество учебы». В разделе III «Повышение качества учебно-воспитательного процесса» отмечается, что качество образовательного процесса заключается в том, чтобы давать глубокие и прочные знания, по каждому предмету и классу определить оптимальный объем умений и навыков, обязательных для овладения учащимися, совершенствовать формы, методы и средства обучения, уменьшить предельную наполняемость классов, постепенно довести ее в 8- 9 классах до 30 человек, в 10-11 классах - до 25 человек, усовершенствовать действующие и создать новые учебники, организовать ежедневные занятия всех учащихся физической культурой, больше внимания уделять вопросам гигиены и т.д. [124].

Отсюда видно, что качество образования понималось комплексно и задача управления им, в том числе на уровне города и района, рассматривалась как направление совершенствования системы образования в целом. При этом городской (районный) отдел поощряет перспективные начинания в образовании, организационно-методическими и материальными мерами стимулирует развитие качественно новых типов образования. Управление качеством не выделялось как специфическая функция, специально не проектировалось и не осуществлялось в практике работы органов управления образования местного уровня.

Под обеспечением качества понимаются все планируемые к реализации виды деятельности в рамках системы управления качеством образования, определяющие возможность и условия придания объекту управления требуемых качественных характеристик. Обеспечение качества применительно к образованию – это разработка комплекса необходимых мероприятий по достижению показателей качества образования на уровне требований, установленных в образовательных стандартах, другой

нормативной документации, а также требований потребителей. Элементами системы обеспечения качества образования выступают разработка образовательных программ, квалификационных требований к преподавателям, содержания аттестационных процедур, распределение ответственности и полномочий, организация взаимодействия и т.д.

Управление качеством образования является частью управления, направленная на выполнение требований к качеству. Следовательно, управление качеством – это методы и виды деятельности оперативного характера, направленные на обеспечение соответствующих условий обучения, успешную реализацию программы обучения, регулирование и контроль образовательного процесса, своевременное устранение несоответствий и отклонений процесса.

Основное отличие управления качеством от обеспечения качества состоит в том, что последнее означает построение целесообразной системы управления, а первое - ее результативное функционирование. Управление качеством предполагает активное воздействие управляющей подсистемы на объект управления, приводящее к изменению его состояния. Поэтому его можно считать активным способом воздействия на качество. Под управлением качеством образования, таким образом, следует понимать целенаправленное и непрерывное воздействие на процессы и условия образовательной деятельности, обеспечивающее достижение результатов образования, в наибольшей степени отвечающих потребностям разнообразных групп потребителей [105].

Анализ литератур по управлению образованием, по качеству образования и управлению качеством образования позволяет нам сформулировать рабочее определение управления качеством школьного образования как формы и способа организации образовательной деятельности, обеспечивающих соответствие достигнутых показателей образовательным целям. Элементами управления качеством образования можно рассматривать оценку реального состояния образования, прогнозирование и планирование

образовательной деятельности, ее программно-методическое обеспечение, изучение результатов образования, их коррекция.

Управление качеством образования носит циклический характер. Каждый раз, когда заканчивается очередной цикл, начинаются этапы нового цикла. Но для того, чтобы обеспечить цикличность управления, необходимо выполнить следующие этапы ее организации: определение цели управления; определение исходного состояния управляемой системы; составление программы воздействия, предусматривающие основные переходы состояния образовательной системы; осуществление обратной связи; осуществление регулирующего воздействия на образовательную систему.

Охарактеризуем каждый из приведенных этапов.

1) Определение цели управления. Цель управления выступает как определение нового состояния образовательной системы. Это новое состояние системы формулируется в виде специально выработанной программы или плана. При этом, программа должна отражать будущее состояние, достижение системы, в конце определенного этапа. Программа должна быть разработана с учетом возможной диагностики ее состояния, т.е. каждый из пунктов программы должен быть измеримым и достижимым.

2) Установление исходного состояния управляющей системы. Данная процедура позволяет узнать состояние образовательной системы в данный момент. Диагностика исходного состояния образовательной системы осуществляется на основе изучения состояния её компонентов. Для определения исходного состояния используются специально разработанные диагностические средства в виде анкет, тестов и др., с помощью которых проверяется наличие тех или иных доказательных фактов.

3) Программа воздействий, предусматривающая основные переходы состояния образовательной системы. Определение исходного состояния позволяет разработать планы развития, наметить будущее состояние, т.е. достижение образовательной системы. Для этого и необходима программа. Эта программа должна предусмотреть, через какие качественно своеобразные

состояния необходимо провести каждый из компонентов системы. Программа должна учитывать возможности образовательной системы, приобретаемые и создаваемые образовательные продукты, наличие проводимых мероприятий. Для обеспечения управления над образовательной системой необходимо вести непрерывную диагностику состояния системы.

4) Осуществление обратной связи. Согласно теории управления, функция обратной связи состоит в регистрации выполнения или невыполнения пунктов программы. В общем случае, обратная связь означает получение информации о состоянии управляемой системы. Обратная связь должна обеспечить систематическое поступление информации о состоянии образовательной системы.

5) Осуществление регулирующего воздействия. Согласно теории управления регулирующее воздействие может быть обеспечено с помощью следующих действий: а) посредством реагирования на ожидаемые изменения ситуации; б) посредством реагирования на поступившие изменения ситуации, когда регистрируется уже возможные отклонения в ней; в) посредством реагирования на ошибки. В этом случае имеет место отклонения уже в ходе процесса. Чтобы установить причины отклонений, необходимо расширить число сведений, полученных путем обратной связи.

При анализе и создании механизмов управления образованием важнейшее значение имеет понятие «функции управления». В разработку сути данного понятия внесли вклад В.Г. Афанасьев, Ю.А. Конаржевский, П.И. Третьяков, Н.Ф. Талызина и др. Обобщенно функцию управления можно определить, как назначение управленческой деятельности с целью улучшения состояния деятельности объекта управления. Исследователи выделяют также общие и специфические функции, в зависимости от поставленных перед образовательной системой задач. В качестве общих функций выделяют: планирование, организацию, учет и контроль, анализ достигнутых результатов.

Каждая конкретная функция управления образованием представляет собой определенный вид управленческого действия, ориентированного на подготовку и принятие решения в отношении управляемого объекта. Мы считаем, чтобы правильно задать функцию, нужно задать вид управленческого действия и его объект.

Мы выделяем следующие общие функции управления образованием: прогнозирование, программирование, планирование (предварительное управление), осуществление плана (оперативное управление). Каждая из общих функций управления реализуется инвариантным набором частных функций: постановка целей, постановка задач, проектирование, организация, коррекция (регулирование), учет, отчетность.

В менеджменте существует концепция управления по целям. Управление по целям – это процесс воздействия субъекта управления объекту управления на основе согласования целей между ними. Управление в этом случае означает, что каждый из членов, т.е. руководство и сотрудники организации знают цели и понимают, что они имеют важное значение для развития организации. Механизм управления по целям происходит с учетом следующих действий: определение целей; выбор направления действий по реализации целей; принятие решений. Важной частью в этом процессе является мониторинг и оценка текущей ситуации, посредством которых можно регулировать деятельность по пути достижения целей.

Основной деятельностью по управлению по целям является:

1) Диагностическая постановка целей. Как отмечает В.П. Беспалько, цели должны быть поставлены диагностично, что можно было их измерить.

2) Разработка показателей. Показатели нужны для подтверждения, достигнуты ли цели. С помощью показателей измеряются и оцениваются результаты.

3) Измерение и оценка достигнутого. Полученные результаты подлежат измерению и анализу результатов для разработки дальнейших действий.

Целеполагание является важным компонентом управления качеством образования. Задать цель для существующей образовательной системы – значит, описать тот конечный продукт, результат, который должен быть получен в результате ее деятельности [29; 171]. Возможны различные уровни задания цели, отличающиеся глубиной детализации. Цель управления качеством образования указывает на достижение требуемого уровня деятельности образовательной системы. Здесь следует подробно указать конкретные и диагностируемые результаты, чтобы эти результаты с достаточной степенью соответствовали поставленной цели.

Основными элементами управления являются структура, этапы и субъекты управления. Структура управления состоит из совокупности элементов управления, которые взаимосвязаны между собой. Она обеспечивает единство структуры, общих и частных функций управления. Например, организация состоит из совокупности структурных подразделений с присущими им функциями.

Деятельность организации со своей структурой управления, методов и средств, реализующая управленческие функции, рассматривается как организационный механизм, регулирующий своими методами и средствами управления. В этом случае управленческие методы могут использовать средства для достижения целей образования. В теории управления целенаправленно применяются экономические, административные, идеологические методы и методы психолого-педагогического воздействия.

В управлении качеством образования важно знать принципы управления, характеризующиеся как система требований, которыми следует руководствоваться при осуществлении управления. Принцип управления реализует законы управления объектами и процессами в виде нормативных выражений. Это объясняется тем, что теория управления, как и педагогическая теория, имеет не только описательный, но предписывающие положения. Как отмечают исследователи, организация управления качеством образования руководствуется следующими принципами:

- принцип многоуровневого, иерархического характера системы управления качеством образования;
- принцип взаимосвязи управления качеством с планированием процесса, организацией и получением результатов образования;
- принцип единства разработанных критериев с нормативными, сопоставительными и индивидуальными показателями качества школьного образования;
- принцип взаимосвязи внешнего и внутреннего управления образованием;
- принцип адаптивности образования к конкретным социально-экономическим условиям.

По мнению А.А.Калинина, «под принципами управления понимаются обычно основные правила и положения, выражающие в наиболее общей форме главное содержание и направленность практической деятельности управляющей системы» [64, с. 248]. Основными принципами, которыми можно руководствоваться в управлении качеством среднего общего образования, на наш взгляд, являются:

1) учет специфики объекта управления. Главное требование управления заключается в том, что субъект (субъекты) управления осуществляет свою деятельность с учетом особенностей и специфики объекта управления. Эта специфика выявляется при установлении перечня функций органа управления той или иной управляемой системой;

2) соразмерность централизации и децентрализации, ибо правильное сочетание централизации и децентрализации обеспечивает успех в руководстве образованием. Следовательно, необходимо добиваться оптимального соотношения централизации и децентрализации;

3) сочетание единоначалия (принцип первого лица) и коллегиальности;

4) сочетание и соразмерность государственных и общественных начал в управлении (государственно-общественный характер, механизм управления);

5) соразмерность плановости и импровизации (спонтанности) в управлении, ибо конкретный путь развития сложной организационной системы никогда не известен. Действительно, единство синергетического и кибернетического подхода к управлению сложными системами составляет методологию рефлексивного управления. Отсюда следует необходимость ситуативного подхода в управлении;

6) соразмерность полномочий (прав и обязанностей) и ответственности;

7) соразмерность управления процессами функционирования и развития;

8) соразмерность внешнего и внутреннего управления;

9) сочетание и соразмерность различных подходов в управлении (административного, поведенческого, системного, ситуативного);

10) соразмерность непосредственного и опосредованного управления.

Для эффективного описания, объяснения и проектирования объектов в системе образования необходимо использовать комплексный подход. Как замечает Ю.П.Сокольников «комплексный подход ... предполагает учет взаимосвязей с другими социальными системами в масштабе регионов (областей, городов), координацию действующих в них педагогических сил» [165, с. 29]. Следует учитывать также и то, что местные органы управления образования являются органами управления двойного подчинения. По административно-территориальной принадлежности они подчинены исполнительному органу местного самоуправления, по отраслевому - органу управления образованием субъекта Кыргызской Республики.

Кроме того, важно помнить – система управления образованием на уровне района (города) является многоуровневой. Проектирование органов управления образования осуществляется с учетом регионального уровня, районного (в городах, имеющих районное деление) и уровня образовательных учреждений [51].

В реальной практике необходимо учитывать тот факт, что качество организационной системы в целом зависит, прежде всего, от эффективности

процесса управления. Интегративным показателем качества работы органа управления образования является управляемость системы образования [7; 67; 85; 103]. Для того чтобы управление организационной системой было эффективным, целесообразно создание интегрированных информационных систем, ориентированных не на структуру управления, а на решение возникающих проблем. Этот подход предполагает, во-первых, создание единой централизованной нормативно-справочной службы в масштабе организации; во-вторых, построение схемы документооборота с учетом прохождения информации через единый центр обработки данных.

На наш взгляд, в условиях универсализации отраслей социальной сферы приоритетным объектом управления органов управления образованием выступает качество образования, являющееся результатом функционирования и развития системы образования. В обеспечении качества образования необходима непрерывная диагностика результатов образования, с помощью которой ведется отслеживание достижения качества [20].

Управление качеством образования зависит от особенностей режима жизнедеятельности системы образования. С учетом того, что существуют режимы поддержания, роста и развития, можно говорить об управлении качеством образования в режиме поддержания, в режиме роста и в режиме развития. Каждому из этих типов управления качеством образования будут соответствовать свои собственные системы механизмов и, в первую очередь, организационный механизм управления качеством [13; 181].

В основе управления любыми системами, системами управления качеством положен кибернетический подход. «Управляющая система (система управления), – отмечается в словаре, – часть кибернетической системы, осуществляющая управление в системе. Она обычно состоит из блока определения целей и блока регулирования (выделено авт.), поддерживающего систему на траектории, заданной первым из названных блоков» [93, с. 636].

М.М.Поташник отмечает, что когда говорят о качестве образования, об управлении качеством, то имеют в виду, что учителю нужно хорошо совершенствоваться, рационализировать, модернизировать, оптимизировать процесс обучения, воспитания и в итоге – развития [181]. Полученные сведения позволяют принимать управленческие решения. Выработка управляющих решений производится на основании сопоставления информации о фактическом состоянии управляемого объекта с его характеристиками, заданными программой управления. Как подтверждают исследования, качество подготовки учащихся – интегральный показатель качества образования. Иметь по этому вопросу объективную информацию – значит владеть ситуацией и принимать правильные управленческие решения. При этом управлением по результатам в большей степени может и должно заниматься государство, управлением процессом образования – органы местного самоуправления, образовательные учреждения.

Современная социально-экономическая ситуация предъявляет особые и весьма серьезные требования к менеджменту в образовании, предполагает необходимость определения по следующим параметрам, определяющим качество образовательных услуг, а в конечном счете, возможность удовлетворения клиентов и перспективы роста спроса на образовательные услуги [174]: 1. Желаемые характеристики будущего контингента. 2. Цели обучения и адекватное им соотношение между общекультурными, фундаментальными и специальными, прикладными знаниями. 3. Длительность и режимы, ступени обучения. 4. Тип образовательного учреждения с учетом места его расположения. 5. Технология обучения и контроля его результатов. 6. Качественные характеристики персонала, оказывающего образовательные услуги. 7. Типы учебно-методических средств и направления их использования, в том числе средств визуализации знаний, индивидуализации контроля, программированного обучения, тренинга и др.

Повышение качества управления общеобразовательной школой будет влиять на изменение результативности деятельности общеобразовательного учреждения. Исследователи по-разному определяют эти изменения.

Например, Т.В. Орлова [131] в рамках программно-целевого подхода к становлению и развитию образовательных учреждений усматривает эти изменения в том, что управление, ориентированное на повышение качества образования, позволит целенаправленно осуществить переход:

- от типовых общеобразовательных учреждений к непрерывно развивающейся школе, «выращивающей» личность в соответствии с культурными ценностями общества;
- от учебно-воспитательного процесса к образовательному, реализующему функцию развития;
- от школы как организации, обеспечивающей обучение и воспитание, к культурно-образовательному центру, задающему характер общественных отношений в социуме» [131, с. 5].

При этом к ведущим педагогическим условиям, обеспечивающим эффективное развитие школы, Т.В. Орлова правомерно относит:

- Диагностику реальных возможностей и уровня общего и профессионального развития учителей.
- Индивидуально-творческий подход к развитию инновационного процесса в школе.
- Разработку научно-методической темы, ориентированной на основные положения экспериментальной работы.
- Разработку индивидуальных тем исследования учителей, ориентированных на развивающую функцию повышения квалификации.
- Разработку «панорамы» экспериментальной работы школы, позволяющей видеть динамику постепенного перевода методической деятельности учителей в исследовательскую.
- Разработку программы профессионального роста учителя, соответствующей модели прогнозирования развития и внедрения

инновационных технологий в учебно-воспитательный процесс по годам развития.

- Разработку инновационных технологий образования по прогнозированию учебно-методического комплекса школы [130, с. 5].

Таким образом, анализ рассмотренных выше литератур позволяет нам понимать суть управления образованием как деятельность субъектов управления, направленной на оптимальное функционирование и развитие образовательной системы. Определение сущности управления системой образования через управленческую деятельность, по нашему мнению, опирается на основные положения и принципы теории управления. Управленческая деятельность в этом случае рассматривается как реализация функций управления, как управляющее воздействие на образовательную систему с целью обеспечения ее развития.

Из сказанного следует, что управление качеством образования тесно связано с инновационной деятельностью образовательного учреждения, предусматривающей внедрение инноваций и в управленческую деятельность администрации, и в работу учителей.

Поиск новых форм, методов и средств управления, содействующих развитию образовательного учреждения и направленных на повышение качества образования школьников, инновационный характер управленческой деятельности немислимы без творческого подхода.

Подытоживая анализ исследованности проблемы управления качеством образования, следует отметить, что в вопросе управления качеством школьного образования прослеживаются следующие научные основы:

- система научных знаний, обеспечивающая управление по целям (В.П. Беспалько, Г.М.Конаржевский). Цели должны быть поставлены диагностично, должны быть разработаны показатели достижения целей и проводится систематическое измерение и оценка;

- система менеджмента качества образования (Э.М. Коротков, М.М. Поташник).

1.3. Состояние управления качеством общего образования Кыргызской Республики

Уяснив сущность управления качеством образования, в данном параграфе нам предстоит изучить состояние управления качеством образования в Кыргызстане. При этом следует заметить, что управление качеством образования является специфическим видом управления образованием. Объектом управления в нашем исследовании выступает система школьного общего образования, которая может и должна реагировать на этот вызов времени, социально-экономической ситуации в Кыргызстане. В основе проектирования и создания управления качеством образования лежит системный подход. Нет сомнения, что системный подход – в основе которого лежит исследование объектов, рассматривая его как систему. Системный подход позволяет раскрыть элементы, найти связи между элементами, нацеленные на обеспечение целостности рассматриваемого объекта. Применение системного подхода позволяет изучить качество образования как систему, раскрыть его структуру полно и содержательно. Исходя из этого можно отметить, что в соответствии с Законом КР «Об образовании» система образования в Кыргызской Республике, как система, представляет собой совокупность взаимодействующих элементов, которая включает в себя органы управления образованием и подведомственные им учреждения и организации; государственные образовательные стандарты и образовательные программы различного уровня; образовательные учреждения различной ступени и организационно-правовых форм.

Современное общество предъявляет особое требование к качеству образования в плане его формирования посредством усилий, гарантирующих его качество. Гарантия качества образования является приоритетным направлением государственной политики Кыргызской Республики. Гарантия качества образования предполагает функциональность знаний, творческой деятельности, формирования компетенций, соответствующего потребностям

личности в современных условиях. Гарантия также предполагает обеспечение качества организации образовательного процесса, обеспечение здоровья детей при непрерывном развитии профессионального потенциала работников образовательных организаций.

Как сказано выше, суть управления образованием исходит от взаимодействия управляющих и управляемых субъектов в сфере образования, осуществляющих на государственном уровне, на уровне органов местного самоуправления и на уровне образовательных организаций. Оно предполагает разработку, принятие и реализацию решений, направленных на эффективное функционирование социальных общностей в сфере образования. Первоначальная попытка разъяснения понятия «управление системой образования» была предпринята в Законе Кыргызской Республики об образовании [51]. В статьях 34-42 Закона была изложена сущность управления системой образования на различных уровнях. В законе отмечено, что полномочиями для управления образованием обладают Правительство Кыргызской Республики, центральный и региональные органы управления образованием и органы местного самоуправления. В нем определены компетенции органов управления образованием.

Управленческие полномочия для общего образования со стороны государства определены в следующем:

- формирование и осуществление государственной образовательной политики, стратегии развития образования, определение приоритетов в этой сфере;
- правовое регулирование отношений в области образования на общегосударственном уровне;
- общее учебно-научно-методическое руководство всеми организациями образования независимо от их ведомственной подчиненности и форм собственности;
- информационное обеспечение системы образования, организация издания и выпуска учебной литературы, учебных пособий;

- установление нормативных сроков обучения по уровням образования;
- разработка и реализация государственных и международных программ развития образования;
- контроль исполнения законодательства Кыргызской Республики в области образования;
- гарантия качества образования через институты лицензирования, тестирования, аккредитации;
- поддержка и развитие попечительского и образовательного движений;
- осуществление кадровой политики в пределах полномочий, отведенных ему законом.

Органы местного самоуправления обладают следующими управленческими полномочиями:

- развитие сети образовательных организаций и обеспечение прав граждан на получение образования;
- бесплатное обеспечение учебниками учащихся сельских школ - детей из малообеспеченных семей;
- осуществление систематического учета детей дошкольного и школьного возраста;
- организация подвоза детей в общеобразовательные организации и в места их фактического проживания;
- создание образовательных организаций за счет средств местного бюджета, обеспечив их соответствующими педагогическими (научно-педагогическими) кадрами, материально-технической базой.

Кроме этого, образовательные организации обладают самостоятельностью в осуществлении кадровой политики в пределах полномочий, отведенных им законом, в выборе методов обучения, воспитания, в определении направлений научных исследований, решении организационных, профессиональных, финансово-хозяйственных и иных вопросов в пределах устава, учредительного договора, законодательных и иных нормативных правовых актов Кыргызской Республики.

По нашему мнению, необходимо различать структуру управления образованием и структуру органа управления образованием. В структуру управления образованием входят представительный орган местного самоуправления, исполнительный орган местного самоуправления, орган управления образованием, общественные органы (советы, ассоциации и др.).

Как указано выше, органы местного самоуправления в установленном порядке за счет средств местного бюджета могут создавать образовательные организации, обеспечив их соответствующими кадрами, материально-технической базой. В сложившейся практике управления образовательные организации одного и того же типа и вида (например, лицеи) могут находиться в прямом ведении органов управления образованием любого уровня. Это приводит к возникновению необходимости управления объектами различного масштаба и целевого назначения. На наш взгляд, целесообразность такого положения требует специального анализа. Органы управления образования наделяются полномочиями. Полномочия представляют собой единство прав и обязанностей, необходимых для выполнения функций органа управления образованием как конкретно-предметного воплощения общих и частных функций управления по решению управленческих задач. По каждой группе полномочий устанавливается ответственность местного органа управления образованием. Таким образом, первоначальные видения об управлении образованием заложены в Законе об образовании. Но сама система образования находится в постоянном поиске различных форм управления образованием с разработкой новых нормативно-правовых документов, с разработкой стратегий и концепции развития системы образования в Кыргызстане.

На волне новых мировых тенденций в развитии образования Кыргызстан также находится в поиске реформ в образовании. Так, например, движение по Болонскому процессу оказало влияние не только на высшее образование. С целью обеспечения преемственности высшего и школьного образования многие страны намерены перейти на 12 летнее обучение, где в

старшей школе (11-12 классы) внедряется профильное образование. Принципы болонского процесса предполагают мобильность студентов. Особую роль играет изучение иностранных языков. Следовательно, данная проблема может быть перенесена на уровень школьного образования, а качество образования, в целом, должно стать основным ориентиром реформирования на всех уровнях образования, в том числе и школьной.

В 2002 году постановлением Правительства Кыргызской Республики утверждена Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2010 года [147]. В ней основным принципом развития образования выступает доступность качественного образования, то есть право каждого человека на получение качественного образования на разных уровнях вне зависимости от его социального положения, пола, национальной и расовой принадлежности [Там же, с.5]. В концепции выделены основные направления реформирования системы управления образованием:

- четкое определение компетенции, полномочий и ответственности органов управления образованием всех уровней, обеспечение их взаимодействия в целях проведения единой государственной образовательной политики;
- переход от распорядительного к регулирующему управлению системой образования;
- развитие государственно-общественных форм управления образованием.

Приоритетными задачами управления образованием определены:

- формирование и осуществление государственной политики в области образования, ее нормативно-правовое и финансово-экономическое регулирование; сохранение и развитие единого, целостного образовательного пространства Кыргызской Республики и СНГ;
- разработка и принятие совместно с обществом государственных образовательных стандартов; создание системы оценки и контроля качества образования, его соответствия образовательным стандартам;

- координация деятельности региональных органов управления образованием, взаимодействие с органами местного самоуправления по вопросам обеспечения конституционных прав граждан на образование;
- формирование мониторинга развития образования; постоянное информирование общественности о проблемах образования;
- развитие институтов местного самоуправления; включение широкой общественности в управление образованием.

Реализация указанных направлений предполагало принятие мер:

- создать целостную систему государственно-общественного контроля за качеством образования и усовершенствовать систему государственного лицензирования и аттестации организаций образования;
- привести государственные требования и нормативы, регламентирующие осуществление образовательного процесса, в соответствие с изменившимися условиями жизни;
- ввести систему независимой аккредитации организаций образования и программ; создать общенациональную систему тестирования для проведения аттестации выпускников средней общеобразовательной школы, с признанием результатов этой аттестации при приеме в начальные, средние и высшие профессиональные учебные заведения;
- разработать систему измерителей качества образования, критерии оценки деятельности образовательных организаций

Как указано выше, в Концепции развития образования в Кыргызской Республике до 2010 года ставится вопрос о реорганизации механизма поступления в вузы [147]. С целью обеспечения равного доступа к обучению в вузе принято решение о создании «Общереспубликанского тестирования» [там же, с.72-73]. В 2002 году по Указу Президента Кыргызской Республики и при финансовой поддержке Агентства США по Международному развитию USAID был создан проект «Общереспубликанское тестирование». В 2003 году был создан Центр оценки в образовании и методов обучения (ЦООМО). Учредителем стал Американский совет по Международному образованию

ACCELS. Одной из основных задач Центра стало создание инструментов, пригодных для объективного измерения. ЦОМО ориентируется на оценку способности выпускников к успешному обучению в вузе.

ОРТ стал инструментом, помогающим изжить коррупционные явления, сопровождающие вступительную кампанию, и обеспечить прозрачный, справедливый процесс поступления в высшие учебные заведения республики действительно успешной молодежи [38; 151]. ОРТ имеет одну цель – определить абитуриентов, наиболее способных к дальнейшему обучению в вузах страны. В 2020 году Общереспубликанское тестирование проводилось в девятнадцатый раз. За период с 2002 по 2020 гг. через Общереспубликанское тестирование прошли 775 961 человек, желающих поступить в высшие учебные заведения страны. Из них на грантовую форму обучения зачислены 88 560 человек. Из общего числа зачисленных на грантовую форму обучения в 2020 году 66,1% составляют абитуриенты из сельских школ и школ высокогорья, 33,9% – абитуриенты из города Бишкек, из малых городов и областных центров [152, с. 5].

Важными государственными документами, нацеленными для реформирования системы управления образованием и обеспечения качества образования стали: Концепция и Стратегия развития образования Кыргызской Республики до 2020 года, государственный образовательный стандарт школьного общего образования Кыргызской Республики. В Концепции и стратегии обозначены основные ориентиры управления качеством образования в Кыргызской Республике [79].

В концепции поставлена задача повышения качества школьного общего образования, развитие компетенций учащихся, достаточных для личностного и гражданского развития и начала профессиональной деятельности. Достижение качества образования можно фиксировать в факте признания уровней квалификации, как на внутреннем, так и внешнем рынке труда. Для этого необходимо разработать и внедрить национальную квалификационную систему образования, внедрить механизмы внутреннего контроля качества и

современных методов мониторинга учебного процесса и контроля результатов обучения. Выполнение данных задач является необходимым условием для повышения качества образования.

В концепции также отмечается, что для обеспечения развития системы образования необходимо создать гибкую, эффективную систему управления образованием, гарантирующую высокое качество образования, его вариативность и направленность на удовлетворение потребностей страны и запросов личности. Необходимо реформировать систему образования, для этого следует четко определить компетенции, полномочия и ответственность органов управления образованием всех уровней, обеспечить их взаимодействия в целях проведения единой государственной образовательной политики. Это, во-первых. Во-вторых, необходимо определить ответственных за организацию образовательного процесса: государство отвечает за достижение стандартов, за формирование компетенций, указанных в стандарте.

Компетентность предполагает формирование жизненных навыков, которые часто формируются вне стен образовательных учреждений. Гарантия качества образования предполагает создание условий для нормального и эффективного функционирования образовательных организаций, различных по типам собственности, формам, методологиям образования. Важной особенностью реформирования системы образования является переход от распорядительного к регулирующему управлению качеством образования. А это предполагает создание системы мониторинга, сбора и обновления данных для принятия управленческих решений, создание информационной системы управления образованием. Информационная система позволяет получить оперативную информацию о состоянии различных уровней управления образованием, о состоянии обучения, о профессиональном уровне учительских кадров, а также провести комплексное прогнозирование развития системы образования, в том числе и школьного.

Одним из важных документов, направленных на реформирование системы школьного образования стало принятие в 2014 году государственного стандарта школьного общего образования Кыргызской Республики [86]. Как указано в документе, государственный стандарт школьного общего образования – это нормативный правовой документ, обеспечивающий реализацию заявленных целей во всех образовательных областях на всех уровнях школьного образования и регулирующий образовательный процесс. Стандарт нацелен на обеспечение развития системы образования на национальном и региональном уровнях. В стандарте качество образования характеризуется как степень соответствия результата образования ожиданиям различных субъектов образования (учащихся, педагогов, родителей, работодателей, общества в целом) или поставленным ими образовательным целям и задачам.

По мнению исследователей, особенности государственного образовательного стандарта заключается в следующем [53; 102; 104; 161].

1. В Кыргызстане впервые введено понятие о государственном образовательном стандарте как о нормативно-правовом документе системы образования.

2. Определены содержание и структура государственного образовательного стандарта: концепция стандарта; базисный учебный план; стандарты по учебным предметам; система измерения.

3. Выдвинута идея о нормировании учебного процесса посредством стандарта.

Государственный стандарт на первое место выдвинул ценности современного школьного образования, ориентированного на конечный результат. Стандарт указал на необходимость внедрения системного и независимого контроля, как в образовательном процессе, так и в государственном итоговой аттестации. В государственном стандарте предложено новое содержание школьного общего образования, которое отличается следующими особенностями [63]:

1. Обозначены и четко указаны образовательные области школьного образования – языковая, социальная, математическая, естественно-научная, технологическая, культура здоровья и искусство. Определение школьного предмета осуществлено в пределах вышеуказанных образовательных областей.

2. Выделены ключевые компетенции, основанные на знаниях, умениях и навыках, и призванные отражать соответствующие ценности и результат обучения: информационная, социально-коммуникативная, самоорганизация и разрешение проблем. Таким образом, государственный стандарт обосновал необходимость введения в учебный процесс компетентностный подход. Здесь на первое место выдвигается умение учащихся решать проблемы, возникающие в практической деятельности, и овладение способами деятельности. Обрести компетентность можно лишь при самостоятельной постановке проблем, поиске необходимых для решения знаний и определения их путем исследования. Основными направлениями в практической подготовке учащегося становятся: его самостоятельная работа, учебное и научное исследование, проектирование и эксперимент.

3. В стандарте четко указаны уровни сформированности ключевых компетенций. Первый уровень компетенций характеризуется умением учащихся следовать заданному образцу (заданному алгоритму, выполнения действий). Второй уровень характеризуется способностью выполнять простую по составу деятельность, применять усвоенный алгоритм деятельности в другой ситуации. Третий уровень подразумевает осуществление сложносоставной деятельности с элементами самостоятельного конструирования собственной деятельности и ее обоснованием.

4. Усиливается акцент на организацию самостоятельной работы учащихся. Переход от «знаниевого» к «компетентностному» подходу в обучении должен сопровождаться широким применением активных, познавательных и исследовательских методов обучения и самостоятельных

форм работы и тем самым развивать самостоятельность и активность обучающихся. В стандарте указывается, что учебный процесс ориентирован на развитие самостоятельности и ответственности учащегося за организацию и результаты своей деятельности, учащиеся включены в осуществление разных видов образовательной деятельности в процессе обучения в общеобразовательной организации и проведения проектной, исследовательской, социальной работы во внеурочной и внеклассной деятельности.

5. В основу организации учебного процесса заложена новая система оценивания достижений обучающихся. Предусматривается осуществление диагностического, формативного, суммативного и итогового видов оценивания. Диагностическое оценивание предусматривает оценку уровня знаний и умений учащихся и проводится до начала учебного процесса и проводится для определения опорных знаний ученика. Формативное оценивание предусматривает оценку промежуточных достижений учащихся и осуществляется в виде текущей оценки, выраженной в оценочных суждениях учителя. Суммативное оценивание проводится по завершению обучения для оценки сформированности компетенции. *Итоговое оценивание* предусматривает оценку достижений учащихся по итогам освоения школьного предмета.

Для отслеживания обеспечения качества школьного образования Кыргызской Республики, регулирования и отслеживания управленческих функций, в 2018 году был принят важный документ «Концепция системы оценки качества образования Кыргызской Республики» [80]. Целью создания данной концепции являлась обозначение путей развития системы оценивания в Кыргызской Республике, которые направлены на улучшение качества образования. В документе изложена концептуальная основа для построения надежной, валидной и справедливой системы оценивания, что будет способствовать эффективному реформированию всей образовательной системы в Кыргызской Республике.

Изменение целей, качества, структуры и содержания образования ведет к необходимости разработки новых стандартов и соответствующих подходов к оцениванию образовательных результатов учащихся. Поэтому в качестве главных направлений реформирования оценивания образовательных результатов рассмотрены:

- приведение оценивания в соответствие с согласованными образовательными стандартами, учебными планами;
- широкое внедрение современных технологий, методов и инструментов оценивания результатов обучения;
- создание национальной системы оценки качества образования, включающей в себя мониторинг на всех уровнях и стадиях обучения школьников;
- модернизацию системы подготовки и повышения квалификации педагогических и управленческих кадров в области оценивания;
- повышение потенциала всех участников и учреждений в области оценивания.

В Кыргызстане оцениванием качества образования занимаются как государственные, так и негосударственные структуры.

В 2007 году Министерством образования и науки было принято решение о создании отдела стратегической и аналитической работы, который в процессе административной реформы в 2009 году был трансформирован в отдел мониторинга и стратегического планирования. Анализ деятельности данного отдела позволил определить, что ключевой проблемной ситуацией для эффективного внедрения системы мониторинга и оценки является доминирующая административная функция государственных структур, включая министерство, задаваемая извне и поддерживаемая внутренними процессами. Вместо системы мониторинга и оценки превалирует система издания приказов и контроля за их исполнением. Отсюда возникают трудности с определением, в чём заключается качество образования, и кто за

него отвечает. Соответственно, сложно определить тех, кто заинтересован в получении результатов мониторинга и оценки.

Ряд кыргызских ученых Э.М. Мамбетакунов, А.М. Мамытов, А.Т. Калдыбаева, С.К. Калдыбаев, Н.А. Асипова А.К. Наркозиев и др. рассматривают различные аспекты качества образования и в том числе системы оценивания и предлагают свои решения данной проблемы. Вопросы формирования системы оценивания рассматриваются также в диссертационных работах кыргызских ученых И.А. Низовской, А.М. Ниязовой, Г.А. Касымовой, А.И. Джунусовой и др. Вместе с тем, мало изученными аспектами остаются проблемы оценки учебных достижений учащихся. Вопросы формирования современной системы оценивания особенно актуализировалась в Кыргызстане последние годы, когда Кыргызская Республика заявила об участии в международном исследовании PISA.

Национальный центр тестирования (НЦТ) с 1993 года занимается оценкой уровня знаний учащихся образовательных организаций через стандартизированные тесты. Также Кыргызская академия образования (КАО), наряду с выполнением научно-исследовательских работ, осуществляет оценочные и мониторинговые работы по развитию качества образования, разработке методик и технологий, связанных с оценочной деятельностью. Кыргызская академия образования – это организация, имеющая в своей структуре научные лаборатории, которые проводят научные исследования по всем предметам школьного образования, направленные на формирование и научно-методическое обеспечение содержания образования и методов обучения.

Негосударственные структуры представлены Центром оценки образования и методов обучения (ЦООМО) и международными организациями в рамках образовательных проектов (ВБ, АБР, ЮСАИД, ЮНИСЕФ и др.) При проведении ОРТ применяются тесты, направленные не

на выявление объёма знаний, а на исследование аналитических способностей тестируемых.

В последние годы со стороны Министерства образования и науки инициировались ряд проектов, направленных на повышение качества образования.

Так, например, рабочей группой в рамках проекта Европейского Союза подготовлен сборник «Обзор системы оценивания качества образования в Кыргызской Республике: от концептуальных рамок к инструментам управления качеством». Как написано в аннотации сборника, «данный документ включает в себя описания актуального состояния элементов системы оценивания в системе образования с целью актуализации проблем целостности и инструментального обеспечения системы оценивания в образовании, выявления и устранения её дефицитов и недостатков, а также конкретные предложения в плане достройки отсутствующих элементов и инструментов оценки с целью обеспечения функциональности и эффективности системы оценки качества» [125].

Обзор организаций, которые проводят различные типы оценивания в Кыргызской Республике, показывает, что ситуация значительно различается. Например, специализирующиеся на оценивании в образовании, - ЦОМО и НЦТ получили поддержку для укрепления ресурсной базы, развития кадрового потенциала, разработки методологии тестовых материалов. При этом, несмотря на то, что полученные результаты имеют пока относительно ограниченные возможности, они могут стать основой для системы оценивания в Кыргызстане. В то же время, потенциал школ и территориальных органов управления образованием явно недостаточен для реализации соответствующих задач оценивания.

Таким образом, можем отметить, что постановка проблемы, связанная с управлением системы качества образования в Кыргызской Республике, находится на стадии становления. Имеющийся опыт может послужить основой для построения национальной системы оценки качества образования,

разработки и реализации механизмов и технологий управления качеством образования.

Еще одним важным шагом по реформированию системы управления образованием стало внедрение информационной системы управления образованием (ИСУО). Целью ИСУО является сбор, хранение, обработка, анализ и распространение информации [56; 81].

Созданию данной системы способствовало многие нормативно-правовые документы, важными из которых являются: Постановление Правительства КР от 17 ноября 2014 года 651, «О Программе Правительства Кыргызской Республики по внедрению электронного управления ("электронное правительство") в государственных органах исполнительной власти и органах местного самоуправления Кыргызской Республики на годы»; Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2020 года и Стратегия развития образования в Кыргызской Республике на годы; Положение «О Министерстве образования и науки Кыргызской Республики», утвержденное постановлением Правительства Кыргызской Республики от 20 февраля 2012 года.

ИСУО создается для информационной поддержки органов и организаций системы образования, а также граждан, в рамках процессов управления образованием и получения образовательных услуг, повышение доступности и качества образования. Система также ориентируется на создание единой межведомственной системы учета контингента с системой образовательных организаций по учету контингента воспитанников, учащихся, студентов, слушателей, сотрудников и ППС по основным образовательным программам и дополнительным образовательным программам Кыргызской Республики. Создается банк данных учащихся и сотрудников: постоянно ведущиеся академические записи об учащемся по всем пройденным курсам учебного процесса, по всем полученным оценкам с первого дня обучения до текущей даты. По принципу работы ИСУО, данные хранятся на сервере Министерства образования и науки, которые делятся на

закрытые и открытые для общей публики. В открытой части все заинтересованные лица имеют возможность ознакомиться с основными индикаторами образовательной системы Кыргызстана. Индикаторы дают только обобщенную информацию. Все пользователи ИСУО подразделены на категории и имеют разные права. Например, сотрудники органов управления образованием могут ознакомиться с данными по учащимся или школам.

Анализ состояния управления образованием Кыргызской Республики показывает, что Министерство образования имело функции управления несколькими сферами и структурами управления образованием. Принятием концепции и стратегии образования, в Министерстве образования и науки были произведены изменения, направленные на усиление ряда функций, в первую очередь, на выработку политики и контроля качества образования на всех уровнях.

На сегодняшний день, министерство образования является главным управляющим органом государства в сфере образования. Предложения политики и изменения в законах в первую очередь разрабатываются в министерстве и только затем обсуждаются и принимаются в парламенте республики.

Выводы по первой главе

1. Анализ современных педагогических исследований отечественных и зарубежных ученых свидетельствуют о возрастающем интересе к проблеме качества образования. Осмысление различных точек зрения позволило нам определить понятие «качество образования» как систему, имеющую свои элементы, закономерные связи элементов, суть качества образования выражается именно в этих связях. Поэтому, к определению «качество образования» следует подходить как к характеристике образовательного процесса и результата, имеющей значение не только в системе образования, но и в развитии общества в целом. В этой связи понятие «качество образования» можно определить, как сложное понятие, как степень соответствия реальных достижений и образовательного результата

нормативным требованиям социума и личностным ожиданиям. Оно включает такую совокупность свойств образовательной системы, которая удовлетворяет социальные потребности в развитии, обученности, воспитанности, сформированности основных компетенций школьников и универсальных действий, связанных с освоением фундаментального ядра содержания образования. Качество образования носит динамичный характер, оно обусловлено тем, с изменением требования общества, рынка труда, потребителей и цели образования меняются условия обучения. А в зависимости от этих условий строится процесс обучения, которые приведет к новому результату обучения.

2. Управление образованием представляет собой вид социального управления, которое посредством воздействия поддерживает целенаправленную и организованную деятельность системы образования. Управление образованием – это целенаправленная деятельность всех субъектов образования, направленная на оптимальное функционирование и развития образования. Управление качеством школьного общего образования определяется нами как целостный специально организованный процесс, в котором осуществляется системность управленческих действий субъектов образования, направленных на достижение планируемых результатов по повышению качества образования. Таким образом, управление качеством образования обучающихся включает в себя процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь поставленных целей.

3. В нормативно-правовых документах системы образования Кыргызской Республики указывается, что управление образованием исходит от взаимодействия управляющих и управляемых субъектов в сфере образования, осуществляющих на государственном уровне, на уровне органов местного самоуправления и на уровне образовательных организаций. Оно предполагает разработку, принятие и реализацию решений, направленных на эффективное функционирование социальных общностей в сфере образования.

Первоначальная попытка разъяснения понятия «управление системой образования» была предпринята в Законе Кыргызской Республики об образовании. С начала XXI века, в принятых стратегических документах уделяется особое внимание на обеспечение качества образования, на совершенствование управления качеством образования.

ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ

2.1. Подходы и принципы управления качеством образования в общеобразовательной школе

В первой главе рассмотрены основные характеристики понятия “качество образования”, особенности управления качеством образования, а также проведен анализ состояния управления качеством общего образования в Кыргызской Республике. В данном параграфе нам предстоит рассмотреть вопросы механизма управления качеством образования в конкретной образовательной организации – в общеобразовательной школе. Для этого нам предстоит изучить общие подходы к созданию управления качеством образования и обосновать принципы управления качеством образования в школе.

В связи с этим, сначала определимся с объектом и предметом исследования. **Объектом исследования** является процесс управления школьным образованием. **Предметом исследования** является управление качеством школьного образования.

Для изучения и анализа существующих, а также предложения новых подходов к управлению качеством образования нам следует сначала определить, что из себя представляет понятие “подход”. Часто говорят о том, что “необходимо иметь правильный подход к делу”. В толковом словаре современного русского языка термин “подход” характеризуется как совокупность приемов отношения к чему либо, совокупность приемов воздействия на кого - то или на что - то [183, с. 474]. Э.Г. Юдин изучая методологию науки, с точки зрения методологии раскрывает смысл понятия “подход”. По его мнению, подход это: 1) принципиальная ориентация исследования; 2) точка зрения изучения объекта; 3)

руководящий принцип общей стратегии исследования [194, с. 160]. Российский ученый И.С. Якиманская, обосновывая личностно-ориентированное обучение, нередко обращается к понятию “подход” и пользуется терминами “личностно-ориентированный подход” и “индивидуальный подход” как ориентация организации обучения и учения [196]. “Подход в педагогике, – утверждает В.А. Сластенин, – это совокупность принципов, определяющих стратегию обучения или воспитания” [162, с. 140]. Академик А.М. Новиков оперирует понятием “исследовательский подход” и объясняет смысл данного термина в двух значениях. “В первом значении, – отмечает А.М. Новиков, – *подход* рассматривается как некоторый исходный *принцип*, исходная позиция, основное положение или убеждение. ... Во втором значении *исследовательский подход* рассматривается как направление изучения предмета исследования” [118, с. 134].

Исследователи в своих работах выделяют системный, деятельностный, квалитетический, технологический, личностно-ориентированный и компетентностный подходы к управлению качеством образования. Каждый из них раскрывает тот или иной аспект образовательного феномена и определяет основную идею построения модели управления качеством образования. В свою очередь следует отметить, что необходимость учета данных подходов к разработке управления качеством образования в общеобразовательной школе вытекает из особенностей организации образовательного процесса, а также из характера управления качеством образования. Рассмотрим содержание каждого из отмеченных подходов.

Системный подход. Ведущие ученые М.П. Андреев, Ю.К. Бабанский, В.П. Беспалько Т.И. Ильина, Н.В. Кузьмина глубоко изучали вопрос о педагогической системе и в их работах широко раскрывается понятие «система». Смысл управления качеством образования освещается в работах А.А. Бодалева, Г.А. Бордовского, Ю.А. Конаржевского, А.П. Тряпицыной, Т.И. Шамовой. Анализ их работ позволяет выделить

несколько признаков, с помощью которых могут быть описаны суть управления качеством образования [4; 26; 78]:

- как система, управление имеет ряд элементов, каждый из которых представляет собой составную единицу, имеющую предел делимости в рамках данной системы. Элемент в системе выполняет только внутреннюю функцию и нацелен на обеспечение целостности системы.
- элементы находятся в определенных связях и отношениях. В зависимости от того, как эти элементы взаимодействуют в системе, определяется ее структурное построение. Поведение системы, ее функционирование определяются не поведением ее отдельных компонентов, а комплексно, во взаимосвязях элементов;
- элементы имеют интегративные свойства, то есть отдельно взятые элементы в системе, не обладающие такими качествами, не существуют;
- система имеет связи с другими системами. Система может быть в составе другой системы в качестве ее элемента.

Следовательно, на основе использования системного подхода можно выявить элементы образовательного процесса, различные связи между ними. Без учета взаимосвязей между разнообразными элементами образовательной системы невозможно моделировать управление качеством общего школьного образования. Необходимо рассматривать процесс управления качеством общего образования как единую систему и выявлять системообразующие элементы, выявить их связи и отношения, нацеленные на целостность системы.

Деятельностный подход. Основное требование деятельностного подхода заключается в обеспечении единства личности с ее деятельностью. Это единство проявляется в том, что деятельность обеспечивает функционирование управления, производя изменения в структурах личности. Суть управления с точки зрения деятельностного подхода заключается в совместной деятельности субъектов управления [3; 22; 89; 172].

Как утверждают ученые, деятельность пронизывает все сферы управления качеством образования. Следовательно, все субъекты управления образованием включаются в деятельность, вне деятельности управление не может существовать. Деятельность включает в себе следующие компоненты: мотив, цель, операции, результат. Следовательно, необходимо вначале мотивировать участников управления качеством образования, вводить понимание того, что через участие в осуществлении образовательной деятельности, в управлении образованием проявляется вклад субъекта в развитие функционирования образовательных учреждений. Знание субъектом управления цели организации деятельности, выполнение действия по достижению цели и получение результата позволяет четко осознать перспективу развития образовательных учреждений. В деятельности проявляются все сущностные силы участников образовательного процесса: интеллект, эмоции, воля, духовность, а также способность к творчеству. Российский ученый В.П. Беспалько предложил следующую классификацию деятельности педагогической системы: учитель-ученик, ученик-учитель, ученик-ученик, учитель-класс, учитель-малая группа, ученик-класс, класс-ученик [22]. Таким образом, деятельностный подход способствует четкой организации деятельности всех субъектов управления, всех структурных подразделений образовательного учреждения.

Квалиметрический подход. Данный подход характеризует измерение качества. Как свидетельствуют источники, квалиметрия – прикладная наука, которая занимается измерением качества с помощью количественных методов. Основными задачами квалиметрии являются: а) определение признаков и показателей качества, б) определение или выбор количественных методов определения качества, в) разработка принципов построения обобщенных показателей качества, г) измерение с помощью методов измерения; д) интерпретация и анализ результатов измерения. В разработку данного подхода внесли вклад ученые В.С. Аванесов, В.И. Байденко, И.А. Исаев, В.А. Кальней, В.П. Панасюк, Н.А. Селезнева, С.Е. Шишов и др.

Мерой качества управления образовательным учреждением является его эффективность. Следовательно, квалиметрический подход предполагает измерение эффективности работы образовательного учреждения, как комплексную характеристику реальных результатов его деятельности. Эффективность в основном определяется степенью соответствия результатов деятельности учреждения поставленным целям образования, соответствия результатов задачам развития и ресурсам образовательного учреждения, срока достижения этих результатов.

Таким образом, квалиметрия как наука объединяет количественные методы оценки качества, используемые для обоснования управленческих решений и смежных с ними вопросов управленческой деятельности.

Технологический подход предполагает выработку четкого алгоритма действий по управлению качеством образования и гарантированное достижение поставленных учебных целей. Данный подход может быть реализован с помощью педагогической технологии, регулирующей образовательный процесс на основе четкого разделения этапов обучения. Наиболее существенными признаками понятия «технология» являются следующие [142; 179]:

- технология разрабатывается под конкретный педагогический замысел, в основе ее лежит определенная методологическая, философская позиция автора. Так, можно различать технологии процесса передачи знаний и технологии развития личности;
- технологическая цепочка педагогических действий, операция, обратная связь выстраивается строго в соответствии с целевыми установками, имеющими форму конкретного ожидаемого результата;
- элементы технологии должны быть, с одной стороны, воспроизводимы любым учителем, а с другой – гарантировать достижение планируемых результатов;

- органической частью педагогической технологии являются диагностические процедуры, содержащие критерии, показатели и инструментарий измерения результатов деятельности.

Технологический подход к управлению качеством образования предполагает наличие целей и методов для достижения целей. Как указано выше, для технологического подхода характерно разработка критериев и показателей качества образования, а конкретная технология предполагает свои показатели качества и методы оценки.

Советский ученый Г. Щедровицкий понимал образовательную технологию как совместную образовательную деятельность учителей и учеников, направленных на достижение образовательной цели, т.е. организацию образовательного процесса [193].

Личностно-ориентированный подход. Рассмотренные выше подходы раскрывают процесс управления качеством образования с точки зрения своих функций. Дополнить их может личностно-ориентированный подход, направленный на исследование личности субъектов управления образованием. Сторонники данного подхода И.Б. Бекбоев, Е.В. Бондаревская, А.А. Вербицкий, Т.И. Шамова и другие включают в содержание личностно-ориентированного подхода следующие положения [17; 190]:

- основу деятельности руководства школы составляют уважение и доверие к педагогу, целостный взгляд на ученика и учителя, фокусирование внимания на развитии личности, создание ситуации успеха для участников образовательного процесса;

- придание внутришкольному управлению стимулирующего и мотивационного характера в целом и в частности, в процессах коммуникаций и принятия решений;

- изменение взгляда руководителей школ на свою роль и место в процессе управления. Руководитель должен быть способен объединить отдельных учителей в единый педагогический коллектив.

Реализация личностно-ориентированного подхода в практике школы

позволяет решать многие управленческие задачи, такие как, например, создание благоприятного климата в школе, стимулирование и поощрение активности участников образовательного процесса. Следовательно, личностно-ориентированный подход предполагает серьезные изменения традиционных взглядов на содержательный аспект управления и решение вопросов технологии управления с учетом специфики развития школы. Таким образом, каждый из рассмотренных выше подходов тесно взаимодействуют друг с другом, дополняя механизмы реализации управления, позволяя реализовать основные принципы управления качеством общего образования.

Однако учет данных подходов может раскрыть лишь указанные в данном подходе механизмы управления качеством образования. Например, в системном подходе механизм управления рассматривается как единая система, в деятельностном подходе основной акцент управление делается на деятельность субъектов управления. Не умаляя важность указанных выше подходов, мы считаем, что следует обеспечить целостность, полноту и качество реализации процесса управления образованием. Принятые в Кыргызстане документы о развитии системы образования делают упор на результативность образования, что необходимо ориентировать систему образования на конечный результат. Это означает, что по результатам обучения следует предпринимать соответствующие решения об улучшении системы образования, выработать направления, обеспечивающие развитие системы образования.

Поэтому, по нашему мнению, следует предпринять **методологический подход**, обеспечивающий общую стратегию деятельности по управлению качеством образования. Методологический подход предоставляет общее направление, методы и средства, исходные принципы по управлению качеством образования. Необходимо опираться на логику методологического подхода: цель-средства-результат. Согласно данному подходу, сначала следует четко определить цель управления, т.е. будущий результат. В соответствии с целью следует выбрать средства управления. Средства

управления предполагают выбор методов и форм управления, т.е. выбрать те средства, которые позволяют достичь конечный результат. По конечному результату необходимо узнать, достигнута ли поставленная цель? Это можно определить посредством сравнения достигнутого результата с планируемым результатом, т.е. сравнения с поставленной целью и выработать соответствующие направления для развития образовательного учреждения, в том числе и совершенствования управления образованием.

Следовательно, методологический подход является тем инструментом, предоставляющим основное направление деятельности по управлению качеством образования. Термин “методология”, в переводе с греческого означает учение о методе, или теория метода. Методология – это “учение о принципах построения, об основных закономерностях развития, о формах и методах научного познания” [57, с. 9]. В философском энциклопедическом словаре методология характеризуется как “система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности” [185, с. 365]. Советский философ Э.Г. Юдин отмечал, что обращение к методологии позволяет четко построить логику исследований, прежде всего, определить объект и предмет, цель и задачи, исследовательские средства для решения задач, выстроить последовательность проведения исследования [195]. Следовательно, при определении подхода для построения последовательности и принципов управления качеством образования следует руководствоваться основными положениями методологии.

Методологический подход имеет важное значение для построения системы управления качеством образования. Методологический подход позволяет провести анализ различных компонентов управления образованием в общем аспекте. Например, можно провести структурный анализ, можно провести анализ с точки зрения выполняемых им функций и др. В методологическом подходе успешно применяются такие общенаучные методы, как анализ, синтез, сравнение, классификация, систематизация. И.В. Блауберг считает, что методологический подход предполагает «как точку

зрения, с которой рассматривается объект изучения (способ определения объекта), как понятие или принцип, руководящий общей стратегией исследования» [27, с. 74]. По мнению Н. Стефанова методологический подход – это «совокупность принципов, которые определяет общую цель и стратегию соответствующей деятельности» [168, с. 27].

Следовательно, методологический подход характеризуется в двух значениях, во-первых, это исходный принцип, составляющий основу исследовательской деятельности, во-вторых, направление изучения объекта исследования [141]. Э.П. Семенюк полагает, что подход – «это логико-гносеологическое и методологическое образование, предельно строго выражающее ее, как правило, одним аспектом (в крайнем случае несколькими взаимосвязанными направлениями), но, в отличие от метода, принципиально лишённое какого бы то ни было ограничения и даже четкой фиксации тех средств, которыми ведется исследование» [160, с. 116]. Здесь автор четко указывает отличие понятия «подход» от понятия «метод».

В отличие от метода, подход может представить ограниченный состав средств и технологий для придания ясности и прозрачности деятельности. Правильно при этом подчеркивает Е.В. Яковлев, обосновывая свою точку зрения о том, что «методологический подход, как правило, не дает конкретного аппарата исследования, и сам по себе не обеспечивает решение теоретической задачи. ... Поэтому любой подход к научному познанию в общем виде сводится к изучению объекта в определенном ракурсе с проекцией результатов на ту или иную теоретическую область. ... Объективную картину может дать лишь комплексное исследование с применением совокупности подходов» [197, с. 40-42]. Следовательно, выбирая, скажем методологический подход к управлению качеством образования, необходимо привлекать основные идеи других подходов, это обеспечивает полноту изучения поставленного вопроса.

Н.В. Яковлева обосновывает важную точку зрения. По ее мнению, педагогическое явление – сложное явление, поэтому ее изучение не должно

ограничиваться только одной точкой зрения, следовательно, в его изучении должен быть применен комплекс методов, с помощью которых возможно получение разноплановых характеристик исследования явлений [198]. Поэтому подходы также могут быть комплексно применены для совершенствования процесса управления качеством образования.

Рассмотренные выше точки зрения позволяют отметить, что методологический подход к управлению качеством образования отличается своей концептуальностью. Это объясняется тем, что методологический подход имеет органическую связь с другими, рассмотренными выше подходами. Методологический подход пользуется основными идеями системного, деятельностного, квалиметрического, технологического, личностно-ориентированного подходов. Основными направлениями разработки и реализации методологического подхода, по нашему мнению, является обоснование цели, средства и результата деятельности по управлению качеством образования, составляющих основание данного подхода. По мере раскрытия сути данных составляющих раскрываются содержательно-структурные компоненты управления качеством образования образовательного учреждения. А это позволяет осуществить эффективное управление, начиная от постановки цели и задачи, планирования, организации процесса управления до подведения итога, проведения анализа и разработки новых планов и направлений по обеспечению эффективности управления качеством образования.

Методологический подход также позволяет выделить нам научные методы, позволяющие организовать научное исследование по определению основных положений управления качеством образования.

Наблюдение – это способ познания объективного мира, основанный на непосредственном восприятии предметов и явлений при помощи органов чувств без вмешательства в процессе со стороны исследователя. Как отмечают авторы учебников педагогики, изучение педагогических явлений требует наблюдения, накопления и фиксации фактического материала [136; 145].

Наблюдение дает субъектам управления важные информации о состоянии объектов управления, которые станут основанием для принятия важных и неотложных решений.

Сравнение – это установление различия между объектами материального мира или нахождение в них общего, осуществляемое как при помощи органов чувств, так и при помощи специальных устройств. Использование метода сравнение важно для нашего исследования, поскольку в нашем исследовании все операции сопоставления цели и результата, нахождение отклонений от намеченного плана производится с помощью метода сравнения.

Измерение – это физический процесс определения численного значения некоторой величины путем сравнения ее с эталоном. В определенных случаях приходится использовать данный метод. Получение количественных данных с помощью анкетирования и тестирования позволяет применить данный метод.

Анализ – метод познания при помощи расчленения или разложения предметов исследования на составные части. В связи с этим анализ составляет основу аналитического метода исследований. В нашем исследовании с помощью метода анализа мы можем подробно и углубленно изучить состояние управления качеством образования. Предметом анализа могут быть полученные данные диагностики состояния управления, результаты проведенных экспериментальных работ, а также изучение нормативно-правовых документов, изучение соответствующих литератур по теме нашего исследования.

Синтез – мысленное соединение отдельных сторон предмета в единое целое. Анализ и синтез взаимосвязаны, они представляют собой единство противоположностей.

Обобщение – определение общего понятия, в котором находит отражение главное, основное, характеризующее объекты данного класса. Обобщение позволяет нам подытожить некоторые результаты проведенного

исследования, часто нам приходится использовать данный метод для подведения итога проведенного анализа исследований. Обобщение позволяет формировать новые понятия, сформулировать законы и теории.

Абстрагирование – это мысленное отвлечение от несущественных свойств, связей, отношений предметов и выделение нескольких сторон, интересующих исследователя. Различают следующие виды абстрагирования: отождествление; изолирование; конструктивизация и допущение потенциальной осуществимости.

Формализация – отображение объекта или явления в знаковой форме какого-либо искусственного языка и обеспечение возможности исследования реальных объектов и их свойств через формальное исследование соответствующих знаков.

Одним из методов научного познания является *аналогия*, посредством которой достигается знание о предметах и явлениях на основании того, что они имеют сходство с другими.

Методы анализа и синтеза – две универсальные, противоположно направленные операции познавательного мышления, из которых анализ предполагает разъединение целостного на составляющие с целью всестороннего изучения, а синтез – соединение ранее выделенных частей.

Конкретизация теоретического знания заключалась в установлении общих закономерностей в управлении качеством школьного образования и объяснении на их основе причин достижения того или иного его уровня.

Так *метод моделирования* позволил построить модель управления качеством школьного образования, которая представлена пятью блоками: концептуальным, содержательно-целевым, диагностико-аналитическим, деятельностно-мониторинговым, результативным (Глава 2, параграф 2.2.).

Методы научного познания условно подразделяются на ряд уровней: эмпирический, экспериментально – теоретический, теоретический уровни.

Рассмотренные выше подходы обуславливают наличие системы требований для эффективного управления качеством образования в

общеобразовательной школе. Речь в данном случае идет о принципах управления, регламентирующих деятельность по управлению качеством образования. Необходимость наличия принципов управления образованием, в том числе и качеством управления образованием диктуется в работах Г.А. Бордовского, Ю.А. Конаржевского, М.М. Поташника, В.П. Панасюка и др. Анализ их работ позволяет нам выделить следующие принципы управления качеством образования:

1) Целостность. Данный принцип требует обеспечения нацеленности всех компонентов управления качеством образования на объединение в единое целое на основе непрерывной взаимосвязи. Управление качеством образования, несомненно, целостное образование, имеющее свои, взаимосвязанные структурные элементы.

2) Преемственность. Смысл данного принципа состоит в обеспечении сочетаемости уровня функционирования управления, где следующая структура и ступень управления является продолжением и развитием предыдущих структур. Управление образованием должно четко соблюдать преемственность деятельности по функционированию всех его подразделений.

3) Ценностный ориентир. Управление качеством образования должно соблюдать условие, в котором каждый субъект образования может соблюдать ценностный подход, обрести смысл обучения о том, что образование обеспечивает будущее человека и общества.

4) Саморазвитие. Управление качеством образования должно быть нацелено на самостоятельность функционирования, в том числе самостоятельность отдельных подразделений управления образованием, взаимодействие субъектов образования.

5) Систематичность. Данный принцип подразумевает систематическое воздействие на субъект образования с тем, чтобы целенаправленно управлять над процессом получения образования.

Систематичность подразумевает цикличность деятельности, включая механизм учебно-воспитательного процесса.

б) Рефлексия. Данный принцип требует, чтобы у субъектов управления образованием сформировались рефлексивные умения о непрерывном отслеживании. Субъекты управления, в частности, обучаемые должны размышлять о своих действиях по усвоению учебного предмета, о сформированности ценностных отношений.

Следует отметить, что отмеченные принципы находятся в тесных взаимоотношениях, обеспечивают единство деятельности по управлению качеством образования в образовательных учреждениях.

2.2. Модель управления качеством образования в общеобразовательной школе

Рассмотренные выше теоретические и методологические работы по теории управления, по управлению образованием, в том числе и управлению качеством образования позволяют понять, что управление качеством образования носит системный характер. Это отчетливо проявляется в анализе подходов к управлению качеством образования. Исследователь А.В. Слонкова характеризует суть управления качеством образования как «управление, направленное на определение и достижение заданного уровня качества образования с учетом условий жизнедеятельности образовательной системы» [163, с. 9]. Управление качеством образования представляет собой целостный объект, имеющий компоненты и эти компоненты, могут быть взаимосвязаны. Наличие взаимосвязанных элементов и нацеленность на образование целостности позволяет вести речь о системности понятия «управление качеством образования». Тогда система управления качеством образования – совокупность компонентов, имеющих различное функциональное назначение, взаимосвязь и взаимодействие которых обеспечивает достижение прогнозируемого результата [84; 132; 182]. Как система, управление

качеством образования имеет взаимосвязанные элементы, такие, как формы и методы управления, средства и уровни управления.

Кроме этого, управление качеством образования, как своеобразная форма управления, должна обладать богатым арсеналом мониторинга, диагностики и контроля. Качество системы управления качеством системы школьного общего образования выступает как мера ее соответствия эталонной модели управления качеством школьного общего образования. Следовательно, в данном параграфе нам предстоит раскрыть суть механизма управления качеством школьного общего образования. Одним из условий совершенствования управления качеством образования является создание механизма, обеспечивающего включение всех участников образовательного процесса как социального феномена в управление системой, создание условий для ее поддержания, роста или развития. При этом и само управление – его конкретные цели, задачи, методы, формы - тоже требуют своего развития, перевода в новое качественное состояние.

Механизм управления качеством образования можно охарактеризовать как совокупность разнообразных действий по выявлению потребностей общества, государственных органов и органов местного самоуправления в необходимых ему образовательных услугах, закреплению типа и вида этих услуг и условий, их гарантирующих в стандартах, а также по контролю за соответствием оказываемых услуг этим утвержденным стандартам [40]. Сфера действия комплекса механизмов управления качеством образования охватывает все стадии жизненного цикла системы школьного общего образования – вход, процесс, выход, а также создание должных условий для обучения и воспитания. В первой главе нами отмечено, что важнейшей характеристикой управления образованием является его цикличность, т.е. этапность деятельности управления. Управление образованием включает в себе следующие этапы:

б) Формулировка цели управления, т.е. прогнозирование нового состояния образовательной системы. Они оформляются в виде программы или плана, которые отражают будущее состояние образовательной системы.

7) Определение исходного состояния управляющей системы. С помощью диагностических средств устанавливается исходное состояние образовательной системы.

8) На основе анализа состояния разрабатывается программа, планы, предусматривающие основные переходы состояния образовательной системы.

9) Обратная связь для получения своевременной информации о ходе реализации программы.

10) Осуществление регулирующего воздействия на основе получения информации о состоянии образовательной системы.

Многие ученые, раскрывая внутренний механизм организации той или иной деятельности, предлагают его в виде методической системы, методики, технологии или модели. Нам представляется приемлемым представить данный механизм в виде модели, где наглядно можно показать составляющие элементы, раскрыть механизм и функции каждого из них, нацеленность их на обеспечение целостности механизма управления.

Термин модель от французского, (modele-образец) означает модель, макет. В науке модель характеризуется как система объектов или знаков, воспроизводящая некоторые существенные свойства системы-оригинала. Советский философ В.А. Штофф понимал суть модели в следующем значении: модель - это «мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способно замещать его так, что ее изучение дает нам новую информацию об этом объекте» [192, с. 19].

Модель, принимая вид образца, отражает необходимые свойства и характеристики оригинала, поэтому он именуется как объект-подобие или объект-заместитель. Для исследования объекта отбираются нужные свойства, что представляет удобство для его исследования. Результаты

исследования модели распространяются на оригинал. Часто в изучении педагогических объектов не представляется возможным постигнуть их путем непосредственного изучения. Поэтому исследователи часто обращаются к методам моделирования. Таким образом, на основе построения модели и изучения его свойств, позволяет раскрыть важные признаки объекта. В создании модели исследователь должен исходить из требования простоты модели. Простота модели делает образец объекта особенно наглядной. Создание упрощенной модели объекта – действенное средство проверки истинности и полноты теоретических представлений в разных областях знаний [35; 110; 111; 192].

Основываясь на работы авторов по управлению образованием, исследователь В.Ж. Иванищева определяет модель управления качеством образования обучающихся в общеобразовательной школе, как целостное образование, которое позволяет определить цели, этапы, содержание данного процесса, проанализировать особенности взаимодействия ее основных компонентов [146, с. 62]. Как видно, в характеристике модели управления качеством образования автор исходит от понятия системы, непосредственно указывая на наличие компонентов и взаимосвязи между ними. Мы, в своей работе принимаем точку зрения автора, так как ее утверждения целиком относится и к нашему объекту исследования – управлению качеством школьного общего образования.

На основе изучения работ по проблеме нашего исследования, а также анализа практики управления образованием, мы предложили следующую модель управления качеством школьного общего образования (Рис.2.1).

Компоненты **концептуального блока**, т.е. подходы, принципы и функции управления качеством образования были рассмотрены в первой главе и в первом параграфе второй главы. В качестве основных нами выделены: системный, деятельностный, квалитетический, технологический и личностно-ориентированный *подходы управления*. Нами выделены следующие *общие функции управления образованием*:

прогнозирование, программирование, планирование (предварительное управление), осуществление плана (оперативное управление). Каждая из общих функций управления реализуется инвариантным набором частных функций: постановка целей, постановка задач, проектирование, организация, коррекция (регулирование), учет, отчетность. В первой главе также определены *принципы управления* качеством общего образования.

В концептуальном блоке модели также приведены организационно педагогические условия, которые позволяют успешно функционировать процессу управления качеством образования, своевременно выявить возможные затруднения и отклонения и принимать оптимальные педагогические и управленческие решения и в целом обеспечить качество образования.

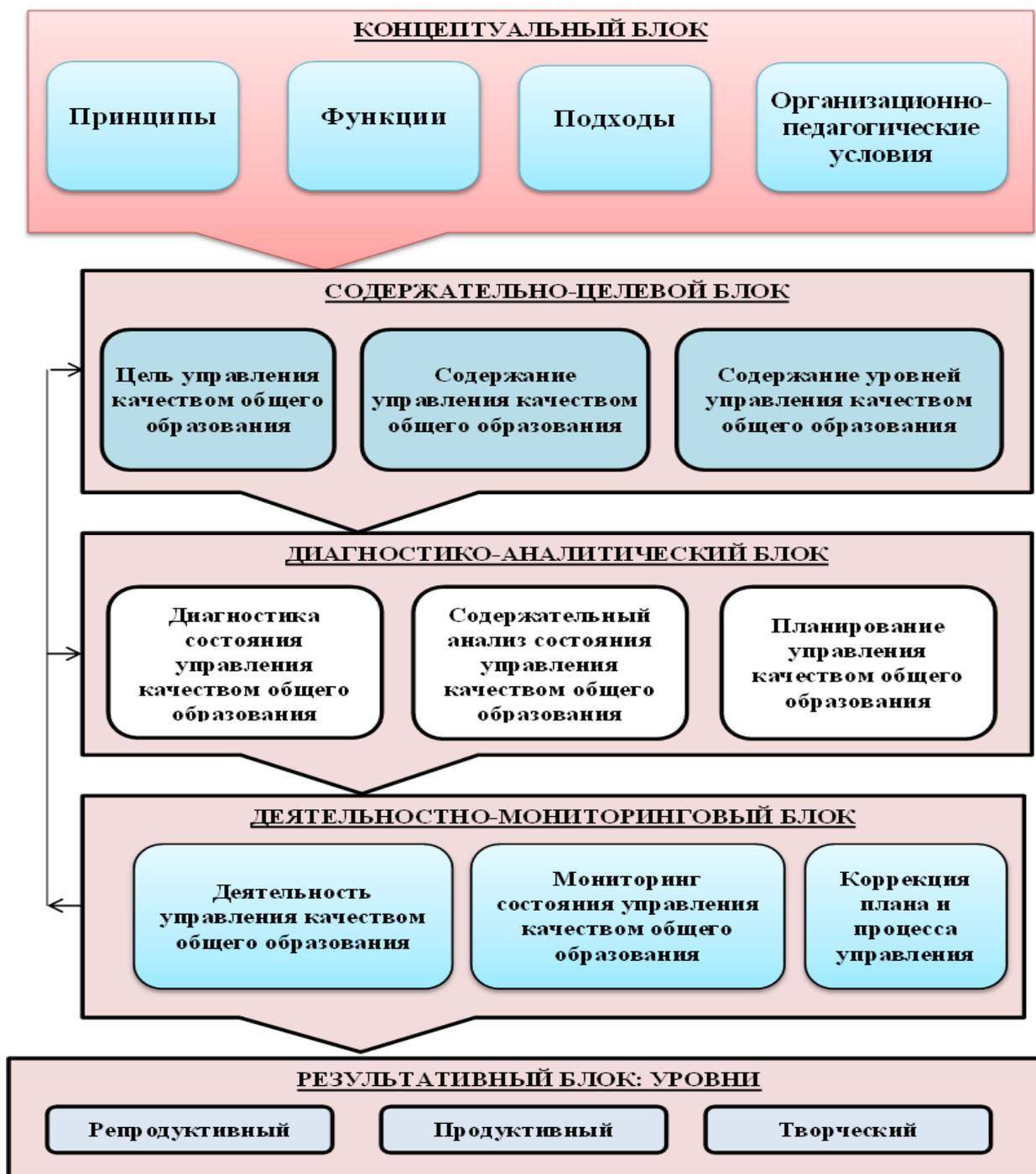


Рис. 2.1. Модель управления качеством школьного общего образования

Содержательно-целевой блок. Любая деятельность осуществляется с точки зрения реализации поставленной цели. Поэтому в деятельности важное значение придается постановке цели. Исследователи охарактеризовали суть понятия «цель». В педагогическом словаре Г.М. Коджаспировой цель определяется как «осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека» [74, с. 162]. Российский

ученый-педагог В.И. Загвязинский считает, что «цель – это мысленное предвосхищение желаемых результатов исследовательской и практической деятельности» [139, с. 55]. В.П. Беспалько определяет цель как «заданные и описанные наперед условия, и способы деятельности в будущем» [23, с. 25]. Следовательно, цель – это мысленное предположение о результате. Истинность предположения доказывается с помощью проверки достижения цели.

Поставленная цель управления качеством образования конкретизируется посредством формулировки задач. При этом и цель, и задачи управления качеством образования должны быть поставлены диагностично, чтобы можно было доказать, достигнута ли цель, решены ли поставленные задачи. Например, в качестве цели и задачи управления качеством образования может быть обозначены следующие:

Целью управления качеством образования в образовательных организациях является осуществление управленческих воздействий по формированию качества предоставления начального, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам.

Основными задачами деятельности управления образования являются:

- организация предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам*
- организация предоставления дополнительного образования детей в образовательных организациях;*
- обеспечение функционирования и развития предоставления образовательных услуг;*
- обеспечение профессионального качества педагогов в образовательной организации;*

- *обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий.*

Содержание управления качеством школьного общего образования предполагает определение основных действий по управлению качеством образования и разработки плана действий. Для достижения поставленной цели управления требуются конкретные планы, которые разрабатываются на основе комплексного анализа проблемы. План направлен на достижение определенных промежуточных и конечных результатов. В плане управления качеством образования включаются основные действия и механизм реализации, сроки реализации. В планах указываются первоочередные проблемы образовательной системы, выстраиваются приоритеты организационно управленческой деятельности, планы осуществления мониторинга управления. В планах также приводятся необходимые ресурсы, формы и методы управления.

Содержание уровней управления качеством образования будет изложено при характеристике соответствующего блока.

Таким образом, содержательно-целевой блок данной модели предполагает первичное выявление состояния объекта управления и комплексный анализ существующих проблем; выбор основных методов и средств их достижения; выделение направления на достижение конечных результатов; создание конкретного плана деятельности для достижения целей при рациональном использовании ресурсов.

Диагностико-аналитический блок. Данный блок состоит из трех подблоков.

1) Диагностика состояния управления качеством общего образования. Для обеспечения качества образования, для совершенствования управления качеством общего образования необходима своевременная информация о состоянии управления, о состоянии деятельности структурных подразделений образовательных организаций. Диагностирование предполагает сбор

первичной информации, систематизацию полученной информации. Сравнение полученной информации с предварительно планируемым. Определение причины о состоянии объекта управления.

2) Содержательный анализ состояния управления качеством общего образования. На данном этапе проводится анализ полученных данных и существующих проблем управления качеством образования обучающихся в общеобразовательной школе. Такой анализ позволяет выявить недостаточный уровень управления, слабый уровень сформированности у учащихся ключевых компетенций, недостаточный уровень профессионализма у учителей в современных условиях. Данный этап завершается выявлением условий для совершенствования деятельности объекта управления, формулировкой заключительного вывода о состоянии объекта управления.

3) Планирование управления качеством общего образования. На данном этапе описывается характер планирования по управлению качеством образования, в базе которого лежит принцип проектного управления качеством и программно-целевой способ, который просит сопоставление разновидностей и выбор соответствующих и подходящих заключений. Данный этап подразумевает разработку плана управления, в котором приводится описание работы, сроки исполнения и ответственные за выполнения пункта плана.

Деятельностно-мониторинговый блок. Данный блок также состоит из трех подблоков. Подблок *«Деятельность управления качеством общего образования»* раскрывает процесс управления по обеспечению качеством общего образования. На основе составленного плана организуется деятельность всех участников объектов управления, осуществляется взаимодействие всех компонентов, внутреннего и внешнего управления, с целью достигать более высокого результата.

Управления качеством образования предполагает последовательность действий, управленческих усилий по достижению определенного качества. Эта деятельность многогранна, охватывает разные направления.

1. Управление качеством педагогов. Данное направление направлено на формирование профессионализма и квалификационного уровня педагогов, системы их повышения квалификации.

2. Управление качеством обучаемых. Данное направление предполагает организацию учебной деятельности учащихся, воспитание у них гражданских и профессиональных качеств.

3. Управление качеством обучения. В развитии образования заметна тенденция применения разнообразных технологий обучения, которая обеспечивает эффективность управления качеством. В образовательном процессе происходит использование и варьирование современных технологий обучения, в том числе и компьютерных технологий.

4. Управление информационно-методическим обеспечением обучения. Данная деятельность направлена на поиск необходимой учебной и методической информации, использование наиболее эффективных методических обеспечений.

При обеспечении управления качеством следует учитывать внешние условия, которые оказывают положительное воздействие на качество; материальный и человеческий ресурс, нацеленный на качество, качество процесса и качество результата. Каждый из них влияет на особенности и конкретные характеристики управления качеством общего образования.

Для осуществления управления необходим четко налаженный механизм управления, который объясняет то, как, какими средствами осуществляется эта деятельность, какими формами и методами следует осуществить управление качеством образования.

Для определения средств по обеспечению управления качеством образования следует предварительно обуславливаться некоторыми положениями. Советский ученый педагог В.В. Краевский в своей книге определяет значения триады: цель – средство – результат. Деятельность начинается с реализации цели. «Ставя перед собой цель, – отмечает ученый, – человек представляет себе, какой результат он намерен получить, каким будет

этот результат. Чтобы получить реальный результат, необходимо применить определенные средства. Для исследователя это методы и процедуры научного познания» [83, с. 174]. Следовательно, средство – это не только оборудования и вещи, или упрощенно понимаемые наглядные пособия, которые могут быть применены для выполнения деятельности, но и путь достижения цели, некий способ, алгоритм деятельности, в совокупности которой можно успешно достичь поставленной цели.

Как видно, значение средства, В.В. Краевский понимает шире, как совокупность механизмов достижения цели. Чтобы достигать поставленной цели, необходимо выбрать и применять методы и процедуры управления качеством образования. Методы представляют собой путь исследования или познания, способ к достижению цели. Следовательно, для достижения поставленной цели субъект выбирает рациональные действия, нацеленные на решение определенной задачи. В управлении качеством образования важное значение придается процедуре управления, как неотъемлемой части документации в системе управления качеством. Процедура в управлении качеством образования характеризуется как порядок организации процесса, как определенный вид деятельности субъектов управления с целью обеспечения целостности объектов управления.

Управление качеством образования – это целенаправленное и непрерывное воздействие субъектов управления на процесс планомерного функционирования образовательного процесса, с целью эффективного достижения результатов образования [47]. Для выполнения требований к качеству, управление качеством образования определяет и применяет методы и виды деятельности, направленные на планомерную реализацию образовательной программы, организация и отслеживание образовательного процесса, своевременное регулирование процесса обучения. Общеизвестно, что системообразующим, первоочередным фактором, с которого надо начинать решение проблемы качества, является человеческий фактор, а в нем - заинтересованность работников в повышении качества продукции. Учет

данных факторов, обеспечение их системного воздействия на элементы образовательной системы - одна из основных задач органов управления образованием.

Специфика системы управления качеством образования обусловлена комплексным характером связей между конечными продуктами деятельности образовательной системы того или иного уровня и потребляемыми ресурсами. Эта особенность усложняет описание основных процессов функционирования образовательной системы, формирования количественных и качественных показателей результатов и оценки ее деятельности, а также разработку адекватных и однозначных управленческих воздействий. Поэтому построение системы управления качеством образования должно базироваться на принципах, являющихся отражением реальных закономерностей поведения субъекта и объекта управления.

Следующий подблок *«Мониторинг состояния управления качеством общего образования»* раскрывает сущность отслеживания состояния управления качеством образования с помощью специально разработанных показателей. Под мониторингом исследователи понимают систему сбора данных о состоянии качества образования, их анализ, обработку и интерпретацию с целью получения достоверной информации о соответствии процессов и результатов образования нормативным требованиям [45; 95; 157; 193]. Следовательно, мониторинг – это наблюдение за процессом управления качеством образования и его результатами. Мониторинг позволяет отслеживать состояние объекта во времени, качественно и количественно измерить состояние субъектов и объектов управления, провести анализ и прогнозировать его дальнейшее развитие.

Элементами мониторинга как системы, могут служить: объекты и субъекты управления качеством образованием, комплекс показателей качества управления образованием, инструментарии в виде тестов, анкет или опросников, методические рекомендации по проведению сбора, анализа, переработки и интерпретации информации, инструментальные системы

обработки данных. Информация, предоставляемая с помощью мониторинга, может использоваться для изучения того, правильно ли идет процесс управления, имеются ли отклонения от намеченного плана, что необходимо предпринять, если обнаружено отклонение от плана. Данные мониторинга позволяют улучшить управление качеством образования, способствуют повышению ответственности субъектов управления.

На наш взгляд, ключевым понятием для управления качеством образования, определяющим средства, методы, формы и другие элементы организационного механизма управления, выступает понятие обратной связи. Обратная связь есть системный процесс, который состоит в сравнении выхода с заданным критерием и подачи соответствующего управленческого сигнала на вход системы или другие элементы: процесс, внутренние и внешние условия, выход, управление. Следует отметить, что подобное точное и ясное понимание прямой и обратной связи все чаще встречается в педагогике. Рассматривая управление качеством образования, мы учитываем, что процесс обучения представляет собой сложную и динамичную совокупность действий педагога и учащихся. Чтобы иметь возможность правильно поставить его и руководить им, необходимо ясно представлять его структуру, составные части и взаимосвязи между ними. Только системное представление об образовании на всех уровнях управления позволяет, на наш взгляд, выявить пропорциональные и интегральные показатели качества образования.

С позиции теории управления Н.Ф. Талызина определила обратную связь как процесс получения информации о ходе обучения. Обратная связь предоставляет учителю следующие информации [171, 142]:

- 1) Выполняет ли ученик намеченные действия;
- 2) Правильно ли он выполняет;
- 3) Соответствуют ли учебные действия ученика данному этапу усвоения знаний;
- 4) Формируется ли учебные действия с должными обобщениями.

Третий подблок «*Коррекция плана и процесса управления*» включает процесс внесения изменений в план управления качеством образования. На основе проведенного мониторинга и анализа полученных данных вносятся изменения в план деятельности по управлению качеством образования. Дальнейший процесс деятельности по управлению качеством образования осуществляется по скорректированному плану.

Результирующий блок: уровни. Данный блок модели подводит итоги определенного цикла деятельности по управлению качеством общего образования. Любая деятельность в конечном итоге приводит к какому-либо результату. Результат, как указывают большинство исследователей, это реализованная цель, итог деятельности. В толковом словаре современного русского языка термин «результат» поясняется как «конечный итог, следствие, завершающее собой какие-нибудь действия, явления, развитие чего-нибудь» [183, с. 594]. Как было сказано выше, цель ставится как будущий результат деятельности. Средства применяются для достижения цели. В завершении деятельности достигается результат. Результат, как правило, сравнивается с поставленной целью. Сравнение осуществляется для изучения того, достигнута ли цель. Если подтверждается, что цель достигнута, осуществляется следующее действие: ставится цель, выбираются средства для достижения цели. По итогам происходит сравнение с целью. Если обнаружится, что цель не достигнута, происходит анализ всего процесса, чтобы узнать факторы, допустившие отклонение от цели, для устранения их своевременно.

Одним из важнейших вопросов в управлении качеством образования является вопрос об образовательных результатах [18; 44; 101]. Мы рассматриваем результат как материализовавшуюся в той или иной мере и зафиксированную с большей или меньшей степенью точности цель. Традиционно в качестве образовательных результатов учитываются: 1. Знания, умения, навыки. 2. Уровень воспитанности. 3. Уровень личностного развития. 4. Социальная зрелость. 5. Профессионализм учителя. 6. Имидж и

престиж системы образования? Недочеты. Все это в той или иной мере и до 90-х годов проектировалось и учитывалось при анализе жизнедеятельности системы образования района (города).

В условиях вхождения системы образования Кыргызстана в мировую образовательную систему, в условиях разработки механизма соответствия содержания образования требованиям рынка труда, потребность в определении состава и содержания результатов существенно возросла. Это обусловило изменение характера отношений общества, работодателей и государства с системами образования, роли и места образования в обществе. Стало необходимым выработать и предложить социально значимые показатели, способы их измерения и объективно необходимые критерии, выводящие на качество образования. Если систему образования устраивают целевые (образовательные) и побочные результаты, то сохраняется содержание, структура, функции, организация жизнедеятельности, условия обеспечения и вся система управления ею. Однако если проектируются качественно новые результаты, то это приводит к комплексному преобразованию всей системы образования и системы управления качеством образования. При этом управление качеством образования является инвариантным, независимым от выбранной педагогами концепции, теоретической базы образования или типа образовательной практики.

Значительно возрастает роль оценки [16; 63; 70; 153]. С учетом того, что оценка становится объективной только в том случае, когда явно, исчерпывающе и формализовано заданы: система параметров измерения оцениваемых объектов, процедуры измерения, система критериев, соотнесенная с системой параметров. С учетом того, что качество измеряется системой показателей, для управления качеством должны быть разработаны нормативно обязательные или ориентационные рекомендательные системы показателей элементов системы образования, для каждого показателя определена процедура измерения и установлены критерии – конкретные значения показателей, заданные в качественной или количественной форме.

Результаты деятельности по управлению качеством образования фиксируются как определенный уровень управления. Анализ и обобщение работ по управлению качеством образования позволило нам выделить репродуктивный, продуктивный и творческий уровни организации управления [98; 105; 135; 177; 181; 182; 186; 191].

Репродуктивный уровень управления является низким уровнем управления. Это не означает, что управление отсутствует вообще. Репродуктивность здесь означает копирование, следование по образцу, старание соответствовать нормативным требованиям. Следовательно, на этом уровне управление осуществляется в строгом соответствии с требованиями нормативных указаний и инструкций вышестоящих органов управления образованием. На этом уровне не осуществляется попытка внести нового в управленческой деятельности, управление проводится по образцу управленческой деятельности. Основная цель управления на этом уровне – это добиться повышения уровня знаний школьников, приложить усилия учителей для повышения уровня учебных достижений учащихся. Эти данные понадобятся для отчета в вышестоящие органы управления. Строго соблюдается регламент получения информации, лишняя информация не нужна для управления такой организацией. Подвергаются анализу лишь те сведения, которые достаточны для предоставления отчета в вышестоящую организацию управления. Управление на этом уровне осуществляется традиционными формами и методами. Управление – это воздействие, значит, на репродуктивном уровне преимущественно используются методы воздействия репродуктивного характера, направленные на поддержание стабильности функционирования управления. На этом уровне осуществляется воздействие на объект управления с помощью регламентов, распоряжений, инструкций, в основном ориентированных на реализацию субординаций.

На основе полученных данных проводятся регулирующие действия, которые также строго регламентированы инструкциями и принятыми планами

действий. Вносимые коррективы относятся в основном к задаче совершенствования учебно-воспитательного процесса.

Результаты организации управления образованием нацелены на повышение качества деятельности образовательного учреждения. Здесь основной показатель качества управления – это повышение успеваемости учащихся, поэтому, если по результатам оценки деятельности управления образованием видно, что успеваемость улучшается, то управление образованием считается эффективным.

Продуктивный уровень управления образованием. Данный уровень характеризуется продуктивной деятельностью управленческой деятельности. Это означает, что администрация образовательной организации стремится к анализу состояния учебно-воспитательной деятельности и нахождению конструктивных и продуктивных решений. На этом уровне цель ставится с учетом нормативных документов и указаний, однако, учитывается особенность образовательной организации.

Для своевременного выявления и принятия управленческих решений применяются различные методы и формы диагностики, в виде анкетирования, тестирования, применения различных творческих заданий. С помощью данных методов и форм выявляются важные факторы, которые могут влиять на обеспечение качества образования, на основе которых могут быть применены различные эффективные управленческие методы и формы. Полученные на основе диагностики данные подвергаются анализу и принятию решений по коррекции выявленных недостатков. На основе полученных данных вносятся отдельные коррективы в управленческую деятельность, принимаются управленческие решения, которые влияют на продуктивную деятельность образовательной организации. Важными результатами продуктивной деятельности выступает повышение уровня подготовки и личностный рост учащихся.

Продуктивный уровень может повлиять и на эффективность управления образованием, так как здесь предусматривается системность организации

работы, устанавливающая взаимосвязь между отдельными структурами организации и взаимодействие между ними. На данном уровне вводятся в действие оперативность принятия решений, гибкость построения взаимоотношений, взаимоотношение при решении важных задач.

Общеобразовательная организация выполняет социальный заказ, поэтому в процессе управления администрация оказывает содействие достижению каждым учащимся оптимальных показателей качества образования в соответствии с моделью выпускника. Это является характеристикой школы, работающей в режиме развития.

Исследователи утверждают, что школа, работающая в режиме развития, «работающая в поисковом режиме, значительно отличается от тех школ, целью которых является стабильное традиционное поддержание раз и навсегда заведенного функционирования» [190, с. 136]. Развивающейся школе необходимо и новое качество управления. Авторы отмечают, что в таких школах объектом управления становятся его цели, содержание, методы и формы образовательной деятельности.

Творческий уровень организации управления отличается от предыдущих уровней применением творческого подхода к образовательной деятельности. Управленческая деятельность на этом уровне основывается на глубоком анализе образовательного процесса, на применении новых способов организации учебно-воспитательной деятельности, а также принятием соответствующих мер по достижению цели.

Цель управления на данном уровне ставится с учетом требований нормативных документов и особенностей образовательного учреждения. В деятельности администрации наблюдается активный поиск новых решений, внедрение новых проектов по улучшению учебно-воспитательного процесса, затрагивается широкий спектр вопросов, решение которых направлено на повышение качества знаний. Планирование деятельности образовательной организации осуществляется на основе достигнутых результатов и прогноза будущих достижений. В системе управления осуществляется оптимальный

выбор форм и методов, позволяющих эффективное достижение целей. Полученные результаты подвергаются анализу, в итоге принимаются решения по внесению изменений в управленческую деятельность, корректируются задачи, определяются методы и средства для достижения качества образования.

Приведенная характеристика уровней организации управления показывает, что достижение качества образования сопровождается последовательным действием органов управления по постановке цели, по определению содержания работы и выбором оптимальных методов и средств, а также проведением непрерывной оценки достижений и внесением соответствующих корректив для улучшения деятельности учреждения. С другой стороны, данные намерения также предполагает внесение изменений в управление деятельности, которые, в конечном счете, позволяют достичь качественный результат [158].

Таким образом, от эффективной управленческой деятельности зависит многое. Качественное управление приводит к творческому подходу организации деятельности учреждения, эффективному взаимодействию структур организации, что позволяет обеспечить качество образования.

2.3. Организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе

Как известно, эффективность управления качеством образования в образовательной школе зависит от множества факторов. Благоприятные факторы позволяют успешно функционировать процессу управления качеством образования и принимать оптимальные педагогические и управленческие решения и в целом обеспечить качество образования.

Данные обстоятельства позволяют выделить и охарактеризовать ряд условий, которые обеспечивают успех практической реализации управления качеством образования. Такими факторами, или обстоятельствами, на наш

взгляд, являются организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе.

В литературе понятие «условие» трактуется в нескольких значениях. В толковом словаре С.И. Ожегова условие обозначено: а) как обстоятельство, от которого что-нибудь зависит; б) как обстановка, в которой что-нибудь происходит, осуществляется; в) как правила, установленные в какой-нибудь области жизни, деятельности; г) благоприятная обстановка, условия жизни [127, с. 1099]. В философском словаре условие характеризуется как отношение предмета к окружающим его явлениям, без которых он не может существовать [184, с. 380].

Ученые педагоги В. И. Андреев, Ю.К. Бабанский, В.И. Загвязинский, И.Я. Лернер, П.И. Пидкасистый и др. понимают условие как обстоятельства, факторы, среда, совокупность мер, которые способствуют обеспечения эффективности функционирования всей педагогической системы [8; 15; 92; 97; 137]. В. И. Андреев, изучая вопросы учебно-исследовательской деятельности, охарактеризовал педагогические условия как «обстоятельства процесса обучения и воспитания, являющиеся результатом целенаправленного отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов, организационных форм обучения для достижения дидактических целей» [8, с. 67]. Изучая вопросы формирования творческой личности учителя, другой советский ученый В.Г. Максимов обращал внимание на определение педагогических условий. В своей работе педагогическими условиями он определяет объективные и субъективные факторы, которые необходимы для эффективного функционирования компонентов образовательной системы [97, с. 115].

Известный советский ученый педагог Ю.К. Бабанский считал, что условия – это обстановка, при которой компоненты учебного процесса представлены в наилучшем взаимодействии, которая дает возможность учителю плодотворно работать, руководить учебным процессом, а учащимся – успешно трудиться [15, с. 125]. И.Я. Лернер отметил, что условия

способствуют эффективной организации обучения. Педагогические условия для обучения – это факторы, которые обеспечивают эффективность обучения [92, с. 76]. Как сказано выше, педагогические условия представляют собой обстоятельства, благоприятствующие эффективному протеканию процесса. В этом отношении В.И. Загвязинский определяет условие как “внешние и внутренние обстоятельства, благоприятствующие или препятствующие действию факторов развития, например, готовность к деятельности, стимулирующая среда, материально-техническая и ресурсная обеспеченность и др. Часто условия трактуется широко, и тогда к ним относят причины, факторы развития, технология, методики, средства обучения, воспитания и развития, управленческое спровождение и др.” [139, с. 30]. Следовательно, условия могут благоприятствовать или препятствовать процессу. Е.И. Машбиц в качестве педагогического условия предлагал взаимосвязанные и взаимозависимые внутренние и внешние факторы, созданные для эффективной организации педагогического процесса [107].

Как видно из анализа работ ученых, педагогические условия, это среда и обстоятельства, обеспечивающие успешную реализацию намеченной деятельности, достижение поставленной цели. Благодаря им, успешно проходит процесс, достигается цель. Следовательно, для успешной реализации управления качеством образования, важное значение имеет создание организационно-педагогических условий. Создавая условия, мы можем успешно реализовать управление, совершенствовать его. При создании условий нам следует обратить внимание на следующие важные действия.

- определение обстоятельств, позволяющих обеспечить успешную реализацию поставленной цели, их анализ и выяснение того, насколько они являются существенными;
- определение вклада намечаемых обстоятельств для успешного управоения качеством образования;
- приведение в порядок выбранных обстоятельств, или факторов (отбраковка лишних, объединение одинаковых);

- анализ целесообразности выбранных обстоятельств.

На основе анализа и обобщения соответствующих литератур отечественных и зарубежных авторов по созданию педагогических условий, работ ученых по управлению качеством образования, нами выделены следующие организационно-педагогические условия, позволяющие успешно реализовать управление качеством образования в общеобразовательной школе:

- Эффективность управления образовательной организацией. Лидерство руководителя в разработке миссии, стратегии развития организации, принятии эффективных управленческих решений;

- обеспечение профессионального мастерства и квалификации руководящих и педагогических кадров;

- нацеленность образовательной организации на инновационное развитие посредством разработки и принятия стратегических планов;

- совершенствование организационной и методической работы в школе;

- мотивация и стимулирование труда работников;

- внедрение информационно-коммуникационных технологий в процесс управления качеством образования.

Охарактеризуем каждый из условий.

1. Эффективность управления образовательной организацией. Лидерство руководителя в разработке миссии, стратегии развития организации, принятии эффективных управленческих решений;

Эффективность управления образовательной организацией зависит от взаимодействия администрации, коллектива, учащихся, родителей, общественности, различных организаций и ведомств по реализации учебных, воспитательных целей при условии решения организационных, педагогических, кадровых, материально-финансовых и других задач. Решая эти задачи, по сути создаются условия для организации учебно-воспитательного процесса, ориентированного на результат. В свою очередь,

руководство образовательной организации, непосредственно руководитель - лидер разрабатывают миссию, видение, политику и стратегию развития организации в проекции на обеспечение качества школьного образования, организует процедуры внутренней и внешней оценки школы и взаимодействует со всеми заинтересованными сторонами. Это предполагает наличие у руководителя школы достаточно высокой педагогической квалификации, знания современных достижений педагогической науки и практики, а также требований окружающей жизни;

2. *Обеспечение профессионального мастерства и квалификации руководящих и педагогических кадров.* В образовательной организации огромную роль играет руководящий и педагогический персонал. Благодаря наличию квалифицированных кадров и трудовых ресурсов образовательная организация успешно функционирует в конкурентной среде. Квалифицированные кадры являются главными субъектами в структуре образовательной организации. Это обусловливается тем, что “сосредоточение внимания на человеке придает всей системе управления гуманистический смысл, человек (работник, сотрудник) рассматривается как невозобновляемый ресурс организации” [72, с. 106]. Поэтому одним из важных условий повышения эффективности управления качеством образования в образовательной организации являются наличие квалифицированных кадров. В современных условиях уделяют особое внимание на подбор и расстановку кадров и придают им первостепенное значение. Для этого, в образовательной организации должны быть успешно применены современные инновационные методы подбора кадров. К сожалению, на практике потенциал современных методов подбора кадров используется недостаточно. Как отмечают ученые, проблемы в кадровой политике образовательной организации, снижение качества ее деятельности часто является результатом неумелой организации кадровой политики.

Следующие процедуры считаются наиболее эффективными для подбора квалифицированных кадров [154, с. 231]:

1. Формирование принципов отбора для замещения вакантной должности.
2. Разработка номенклатуры требований к будущему работнику осуществляется на основе анализа и описания работы, а также личностной спецификации.
3. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.
4. Обсуждение комиссией результатов отбора.

Сформировав кадровый состав, следует непрерывно добиваться повышения профессионального мастерства организации, которое обеспечивается непрерывным освоением работниками новых знаний и навыков, личностных качеств и компетенций. В результате профессиональной квалификации работник достигает определенный уровень и приобретает профессиональные качества, которые необходимы для выполнения основных видов деятельности.

В образовательной системе основным звеном является учитель, обладающий профессиональными и предметными компетенциями, навыками управления учебным процессом, владеющий современными педагогическими технологиями, в том числе и информационными. Учитель также должен овладеть навыками цифровой технологии, успешно их применять в образовательном процессе. Принятый курс на цифровизацию, позволяет предпринять в образовательных организациях создание информационной образовательной среды, однако на сегодняшний день наблюдается недостаточное владение цифровыми навыками со стороны учителей, которое требует незамедлительного решения.

Сегодня основную функцию повышения профессионального мастерства педагогов выполняют Республиканский институт повышения квалификации и переподготовки кадров Министерства образования и науки Кыргызской Республики и областные институты повышения квалификации.

В то же время, формирование и совершенствование профессионального мастерства педагогов и управленцев требуют гибкости системы повышения квалификации, регулярное обновление программы повышения квалификации с учетом возникающих задач, запросов самих образовательных организаций. Именно с целью решения задачи таких стратегических документов, как «Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы», «Концепция цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан» – 2019-2023» возникают требования к созданию системы методической поддержки педагогических работников и управленцев, которые отражают правовые, организационные и финансовые механизмы перехода на новые модели организации повышения квалификации. Необходимо создать в данной сфере конкурентную среду. Особого внимания заслуживает новая модель повышения квалификации учителей в виде, так называемой «ваучерной системы», когда выделяемые средства направляются в бюджеты школ, что позволяет педагогу выбирать форму и место прохождения курсов. Конкурентная среда позволит реализацию таких идей, как создание:

- профильных сетевых сообществ учителей, методистов, воспитателей, руководящих работников, которые позволят на базе виртуальных стажировочных площадок осуществлять учебно-методическое взаимодействие,

- учебно-методического объединения в системе дополнительного профессионального образования для обновления содержания обучения и экспертизы образовательных программ повышения квалификации,

- системы менеджмента качества повышения квалификации, направленной на выявление пролонгированного результата,

- реестра образовательных программ повышения квалификации, представляющий собой фонд образовательных программ и возможность выбора педагогическими и руководящими работниками вариативных курсов, разработанных на основе компетентностного и модульного подходов,

- программного обеспечения, которое позволит осуществлять повышение квалификации с применением дистанционных технологий.

- разноуровневых курсов повышения квалификации по информационно-коммуникационным технологиям для учителей разных профильных направлений.

Одним из ключевых элементов новых механизмов системы повышения квалификации являются центры непрерывного повышения квалификации педагогических работников, созданных в самих вузах Кыргызской Республики. Например, уже много лет функционирует система повышения квалификации в Кыргызском государственном университете имени И.Арабаева, Ошском государственном университете, Нарынском государственном университете им. С. Нааматова, Университете Центральной Азии, реализующие новые модели повышения квалификации педагогов, с новым содержанием. Взаимная интеграция деятельности по совершенствованию системы повышения должна быть направлена на создание единой идеологической установки, на формирование новых подходов к организации образовательного процесса в сфере постдипломного образования, на изменение отношений к системе повышения квалификации педагогических и управленческих работников.

3. *Нацеленность образовательного учреждения на инновационное развитие посредством разработки и принятия стратегических планов.* Данное условие предполагает разработку планов развития образовательной организации, обеспечивающее его инновационное развитие. В современных условиях это обеспечивается с помощью разработки и принятия стратегических планов. Стратегический план необходим для определения прогноза развития образовательной организации. Это позволяет проведение своевременного отслеживания роста, планирования финансирования развития. Для разработки стратегического плана необходимо, чтобы коллектив организации ясно представлял цель и понимал тенденции развития.

Стратегический план образовательной организации – это документ, раскрывающий обобщенное видение перехода к инновационной системе работы школы, определяющий его этапы, приоритетные направления действий на каждом этапе, их взаимосвязи и распределение ресурсов между ними [149; 169]. Как видно из определения, стратегический план превращает общий замысел перспективы школы в план, который состоит из важнейшего направления развития педагогической и управленческой систем школы, а также включает последовательность их реализации. Стратегический план образовательной организации, как важное условие его развития имеет много преимуществ. Он может служить в качестве основы для успешного завершения определенного цикла деятельности организации. Стратегический план помогает руководителю понять направление, анализировать прошлый этап, вносить изменения для улучшения и роста. Следовательно, стратегический план является важным инструментом, способствующим руководителю, и всему коллективу внести вклад в достижение поставленных целей. Разработка программы развития, или стратегического плана развития могут быть осуществлены с помощью следующих процедур [149]:

1. Оценка приоритетности направлений изменений в системе функционирования школы и их группировка по степени приоритетности (определение приоритета направления изменений).

2. Оценка продолжительности реализации каждого направления изменений (планирование резерва времени для создания ресурсов, устранения недостатков и др.).

3. Построение обобщенного плана графика реализации изменений по направлениям (сроки начала и окончания работ).

4. Определение сроков реализации этапов программы и их содержания (этапы реализации плана и программы).

Для разработки стратегического плана общеобразовательной школы, специалисты предлагают следующие этапы [60]:

Этап самоопределения. На данном этапе разрабатывается миссия школы, которая представляет собой сформулированное представление о том, для чего существует организация, и в чем заключается его отличие от других организаций.

Этап самооценки. На данном этапе организация проводит самообследование с целью определения своих положительных сторон и возможных недостатков. Часто организация в этом случае проводит SWOT анализ.

Этап определения и анализа проблем. Обнаруженные на этапе самооценки проблемы подлежат анализу, они ранжируются по степени важности их решения.

Этап постановки целей и задач. На данном этапе определяется будущий результат деятельности школы, то, на что стремится школа. С помощью разработки задач, определяются способы достижения цели. В данном случае цели и задачи отражают механизмы, способствующие устранению обнаруженных проблем.

Составление плана. Для достижения целей и задач необходимо предпринять множество последовательных шагов. Некоторые пункты плана могут быть реализованы легко, некоторые требуют сложных и многошаговых действий. Некоторые могут требовать финансовых вложений. Каждый пункт плана оформляется с указанием временных, рамок, расходов, показателей, которые подтверждают достижение результатов.

Этап достижения задач и текущего мониторинга. Выполнение намеченных пунктов плана сопровождается отслеживанием достижений через индикаторы. Мониторинг показывает, каково состояние деятельности образовательного учреждения.

Оценка достигнутых результатов и следующее звено цикла. По прошествии года возникает необходимость оценки достигнутых результатов. Это – определение соответствия выполненных задач с поставленной цели, выполнение составленного плана: затрат, ресурсов и времени. Такая оценка

позволяет для проведения следующей самооценки, которая станет основанием для нового цикла планирования.

4. *Совершенствование организационной и методической работы в школе.* В образовательной организации важное место занимает организационная и методическая работа, которые, при умелой организации, позволяют достичь качество образования. Необходимость выделения организационной и методической работы в качестве педагогических условий обусловлено необходимостью формирования у обучаемых ключевых и предметных компетенций, которые включены в государственном образовательном стандарте школьного общего образования, а также в предметных стандартах как важные требования к подготовке будущего поколения. Компетентностный подход требует серьезно относиться к формированию системы универсальных и предметных знаний, умений и навыков, опыта деятельности, поэтому к совершенствованию организационной и методической работы следует уделить преимущественное внимание.

Организационная работа в образовательной организации представляет собой процесс, предоставляющий ресурс для полноценной организации деятельности учреждения. Это может быть людской или материальный ресурс. Организационную работу в основном проводит руководитель, создавая условия для совместной и согласованной деятельности коллектива. Организационная работа, с другой стороны, сложный процесс. Его сложность заключается тем, что руководителю приходится выбирать подходящие решения из множества возможных альтернатив, каждая из которых не уступает остальным с точки зрения рациональности принятия организационного решения [46; 55].

Организационная работа побуждает руководителя разработать и утвердить структуру организации, органов управления, схемы взаимосвязей между подразделениями, регламентировать функции отделов и

подразделений, установления прав и обязанностей работников, разработку и утверждения положений и инструкций, формирования штата организации.

В качестве организационной работы образовательной организации могут быть:

- создание школьного педагогического совета;
- планирование учебного года и разработка различных курсов по выбору, по интересам и др.;
- организация взаимодействия с различными организациями, в том числе организациями дополнительного образования и др.

В работе образовательной организации важное место отведено организации методической работы. Методическая работа является важным элементом единой образовательной системы, условием совершенствования профессионализма педагогов, повышения их квалификации. Кроме этого, методическая работа характеризуется как непрерывная деятельность учителей по совершенствованию теоретической и методической подготовки.

В связи с этим, можно считать, что компетентностный подход требует совершенствования методической работы, которая позволяет принимать оптимальные управленческие решения, ввести коррекционную работу в деятельность методических советов, методических объединений, педагогических советов по формированию компетенций у учащихся. Методическая работа выступает необходимой организационной основой для формирования инновационной среды, что и является основным условием обеспечения качества образования. Методическая работа в школе может оказать помощь учителям по вопросам совершенствования их методической подготовки.

Методическая работа в школе может быть проведена по следующим направлениям [55; 136; 187]:

1. Инновационная направленность деятельности педагогического коллектива.

2. Повышение уровня теоретической и психолого-педагогической подготовки учителей, их профессиональной культуры.

3. Изучение новых нормативных документов, инструктивно-методических материалов, образовательных программ, вариантов учебных планов и внедрение их в учебный процесс.

4. Изучение и внедрение новых педагогических технологий, форм и методов обучения и воспитания.

5. Оказание консультативной помощи учителям в организации педагогического самообразования.

Методическая работа целостная и взаимосвязанная, в то же время, коллективная работа. Она направлена на повышение квалификации учителей. Здесь основная задача, оказать помощь учителям для формирования компетенций школьников. Следовательно, в школе должна быть поставлена системная работа, направленная на повышение квалификации по разным направлениям. Поэтому методическая работа предусматривает различные формы работы. Разнообразие форм методической работы определяется сложностью и многообразием стоящих перед ней целей, разнообразных конкретных условий, в которых находится школа. Основной формой методической работы являются [109]:

- семинары и практикумы;
- научно-практическая конференция и педагогические чтения;
- читательские и зрительские конференции;
- школа передового опыта группы наставников;
- индивидуальное наставничество, консультации, собеседования;
- методические выставки, бюллетени, стенгазеты;
- методический уголок и кабинет в школе;
- ролевые игры, мозговые атаки, творческие микро группы, обучающий семинар на основе открытых уроков и внеурочных мероприятий;
- открытые уроки и внеурочные мероприятия;

- педагогические советы (теоретические сообщения, опыт работы учителей, творческие отчеты);
- методические объединения.

Методическую работу в школе осуществляет методический совет, а в некоторых случаях – методическое объединение, деятельность которых основывается на психолого-педагогические концепции и положения. Основными задачами методического совета являются:

- координация методической деятельности педагогов и структурных подразделений образовательного учреждения;
- разработка новых учебных курсов и учебно-методическое их сопровождение;
- оказание помощи педагогам по совершенствованию профессионального мастерства;
- координация инновационных процессов в школе;
- изучение передового педагогического опыта и выработка механизмов их внедрения в образовательном учреждении.

5. *Создание механизмов по мотивации и стимулирования труда работников образовательной организации.* Работников и учителей школы следует мотивировать, стимулировать их. Необходимость определения данных обстоятельств в качестве важного педагогического условия продиктовано тем, что такие действия, превращенные в традиции образовательной организации, являются реальными факторами активизации деятельности школы, в конечном итоге обеспечивающим качество образования. В психологической и педагогической литературе мотивация определяется как побуждение, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность [74; 140; 150]. Мотивация – это своего рода движущая сила, которая побуждает человека к успешному выполнению намеченной деятельности. В теории управления мотивация характеризуется как процесс побуждения, стимулирования себя или других людей к выполнению определенных действий для достижения поставленной цели.

Мотивация и стимулирование сотрудников является подсистемой, т.е. частью управления персоналом [30; 71; 86]. При должной организации системы стимулирования и мотивации, повышается потенциал сотрудника.

В теории управления встречается совместная формулировка сущности понятий «мотивация» и «стимулирование». «Мотивация и стимулирование – отмечается в публикации, – это процесс удовлетворения потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенного вознаграждения (получение определенных благ) посредством трудовой деятельности» [31]. В данном определении важной характеристикой выступает, потребность, вознаграждение. Следовательно, мотивация и стимулирование побуждает сотрудника организации удовлетворять потребность. А успешно выполненное действие подлежит вознаграждению. Таким образом, вся деятельность организации, выполнение принятого плана, в том числе и образовательная деятельность должна стать потребностью для сотрудника образовательного учреждения. Потребность превращается в мотив деятельности, это подкрепляется с вознаграждением со стороны руководителей учреждения.

Побуждение педагогов к эффективной, добросовестной деятельности для формирования компетенций у учащихся является основным мотивом вознаграждения за выполненную работу с использованием различных форм поощрения. Мотивация и стимулирование работников требует от руководителей соблюдения правил вознаграждения. Это требует от руководителей умений для побуждения педагогов к приложению своих сил и профессионального мастерства, достижения качества усвоения знаний.

В деятельности образовательных организаций могут быть применены материальные и нематериальные виды стимулирования [10; 31; 73]. К этим видам стимулирования можно отнести:

А) Денежное вознаграждение. Это может быть повышение заработной платы, надбавка, доплата, денежная премия. Вознаграждение должно быть

заранее оговорено в уставе организации, или может быть установлено с помощью принятых положений.

Б) Материально-неденежное вознаграждение. Это может быть осуществлено с помощью предоставления дополнительных социальных льгот. К этим видам относятся выплата для социальной поддержки (оплата жилья, оплата дополнительного обучения, транспортные расходы).

В) Моральное вознаграждение. Организация может присудить медали за отличия, или выдвигать педагога для награждения в вышестоящие учреждения (районо, гороно, государственные администрации, профсоюз, министерство образования, государственные награды Кыргызской Республики).

Г) Вознаграждение свободным временем. Образовательным учреждением за активные работы педагогам могут быть предоставлены отгулы, сокращение длительности рабочего дня, гибкая занятость и др.

На протяжении многих лет практики управления персоналом выработаны правила поощрения персонала [94]:

- системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику;
- системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;
- размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы ("больше, но реже" или "чаще, но меньше");
- поощрение персонала возможно организовывать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как объективные;
- системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;
- работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью организации.

6. *Внедрение информационно-коммуникационной технологии (ИКТ) в системе управления образованием.* Вопрос о внедрении ИКТ в процесс управления качеством образования в целом обусловлен тенденцией

информатизации образования, формирования информационного общества и необходимостью выполнения требований стратегических направлений по цифровой трансформации Кыргызстана [43; 50; 77; 82; 123; 133; 165]. Компьютеризация системы управления качеством образования является составной частью задачи создания информационной системы управления образованием. В соответствии с данной задачей Министерством образования начата широкомасштабная задача компьютеризации школ Кыргызской Республики компьютерной технологией, подключения к глобальной сети Интернет. С 2015 года Правительством Кыргызской Республики в рамках бюджетного финансирования начат процесс оснащения школ Кыргызстана компьютерами. В 2017 году 770 школ Кыргызстана оснащены компьютерами, а к 2018 году компьютерными технологиями оснащены более 1000 школ Кыргызстана. С 2019 года Министерством образования и науки Кыргызской Республики, совместно со Всемирным Банком и Евросоюзом подготовлен и запущен новый проект образовательной концепции "Новая школа – школа будущего", которая направлена на использование современных информационных технологий, формирование среды для появления технологически грамотного, конкурентоспособного поколения кыргызстанцев. Программа состоит из четырех главных компонентов:

1. развитие ИТ-компетенций учителей в области цифровых информационных технологий в учебном процессе на уровне, который заложен в требованиях ЮНЕСКО. Успешное использование ИКТ в учебном процессе зависит не только от персональных навыков учителя использовать технологии, но и от способности педагогов по-новому организовать учебную среду, объединять новые информационные и педагогические технологии для того, чтобы проводить интересные занятия и постоянно повышать качество обучения;

2. развитие цифровых навыков у учеников, т.е. переход от обучения на уровне пользователя к обучению программированию. Именно такой подход может обеспечить формирование не только базовой цифровой грамотности

учащихся школ – но и готовить создателей новых программ и технологических решений, необходимых для сегодняшнего цифрового мира;

3. развитие цифрового образовательного контента, т.е. создание и использование современных цифровых дидактических средств обучения, включая электронные учебники; Все более широкое использование учащимися для чтения электронных технических средств (компьютеры, планшеты, смартфоны, ридеры) создает возможность использования в образовательном процессе электронных учебников и учебно-методических комплексов, которые имеют целый ряд преимуществ перед печатными версиями, так как:

- обеспечивают более высокое качество учебных материалов, используемых учащимися;
- содействуют инновациям и творчеству как учителей, так и учеников;
- делают возможной быструю разработку программ и учебных материалов;
- сокращают затраты на предоставление онлайн и смешанного обучения;
- открывают доступ к высококачественным материалам в любой момент времени через Интернет.

Министерство образования и науки Кыргызской Республики совместно с Министерством цифрового развития работает по переводу всех школ к единому провайдеру для обеспечения широкополосным интернетом [112].

В решении вопроса о компьютеризации системы управления образованием важное значение имеет использование различных образовательных ресурсов. Образовательные ресурсы – это средства или источники, используемые в процессе организации учебного процесса. Существуют следующие разновидности образовательного ресурса.

1. Информационные образовательные ресурсы – это отдельные документы и массивы документов в информационных системах, предназначенные для использования в сфере образования. Они включают в

себе базы данных учебно-справочных материалов, базы знаний; технические и программные средства обеспечения технологий дистанционного обучения.

2. Электронный образовательный ресурс – учебные материалы, для воспроизведения которых используются электронные устройства.

3. Цифровой образовательный ресурс – это представленные в цифровой форме фотографии, видеофрагменты, статические и динамические модели, объекты виртуальной реальности и интерактивного моделирования, картографические материалы, звукозаписи, символные объекты и деловая графика, текстовые документы и иные учебные материалы, необходимые для организации учебного процесса.

Применительно к общеобразовательной школе можно вести речь об информационном образовательном ресурсе. Информационные образовательные ресурсы, – отмечают специалисты, – это отдельные документы и массивы документов в информационных системах, предназначенные для использования в сфере образования [58; 166; 173].

В министерстве образования и науки Кыргызской Республики разработан электронный портал и в нем размещены образовательные ресурсы по школьным предметам. Это оказало помощь во время онлайн обучения, в связи пандемией ковид-19. На электронном сайте министерства <https://lib.kg/lib/school/> размещены школьные учебники и различные научно-популярные литературы [125].

По адресу <https://kiter.edu.gov.kg> размещены в порядке 500 учебников и учебных материалов для учащихся школ с кыргызским, русским, узбекским и таджикскими языками обучения. Учителя имеют свободный доступ к этим материалам и открыто могут использовать в организации уроков по своим предметам. Кроме этого, в электронной библиотеке имеются оцифрованные учебники 1-11 классов. Книги можно скачивать или читать. Этими книгами пользовались как учителя, так и ученики в процессе онлайн обучения.

По инициативе Министерства образования и науки разработан сайт IBILIM, который стал результатом совместной работы учителей и IT

специалистов. В нем размещены мультимедийные электронные обучающие материалы для учащихся начальной школы (электронный адрес <https://www.ibilim.kg/kyr/index.html>). Как дополнительный электронный образовательный ресурс, он включает в себе материалы 7 школьных предметов для кыргызско и русскоязычных школ.

По адресу <https://www.bb.edu.gov.kg/> расположены учебные материалы по математике, физике, химии, биологии, географии, истории, мировой и кыргызской литературе, английскому языку. Они успешно применяются для проведения различных лабораторных и практических работ. На сайте также имеется портал «Образовательные ресурсы Кыргызстана», где расположены электронные книги, дополнительная литература, задачи и видеоуроки, а также развивающие игры для учащихся школ. В условиях онлайн обучения на YouTube создан канал «Образовательные ресурсы Кыргызстана», где размещены видеоуроки по различным предметам 1-11 класса.

Между Министерством образования и науки Кыргызской Республики и компанией "Альфа телеком" ("Мегаком") подписан меморандум о предоставлении бесплатного доступа педагогам и учащимся к образовательному portalу, где публикуются видео-уроки, оцифрованные учебники и прочие необходимые материалы. Компания "Хандикрафт" совместно с партнером Mozaik Education предоставили бесплатный доступ к цифровым образовательным ресурсам mozaBook Classroom для преподавателей и mozaWeb Premium для школьников. Учителя и ученики могут получать бесплатный доступ к ресурсам Mozaik Education, где размещены цифровые уроки, образовательные видео, образовательные инструменты. На сайте ЯКласс размещена база из огромного количества заданий и видеоуроков по предметам школьной программы.

Уделяется внимание увеличению объема часов для изучения данного предмета. Начиная с 2017-2018 учебного года, информатики введена в учебный процесс с 5 класса. Эта мера Министерства образования и науки

направлена на решение задач Концепции цифровой трансформации Кыргызстана.

Выводы по второй главе

Результаты изучения вопросов о подходах и принципах управления качеством образования, о разработке модели управления качеством образования и создания педагогических условий успешной организации управления качеством позволяют нам выделить следующие научные основы управления качеством школьного образования:

1. Изучена сущность понятия «подход». Данное понятие характеризуется как исходная позиция, основное положение. Охарактеризовано значение системного, деятельностного, квалиметрического, технологического, личностно-ориентированного, методологического подходов к управлению качеством общего образования. Необходимость выделения данных подходов к управлению качеством образования в образовательной школе вытекает из особенностей организации образовательного процесса в школе, а также из характера управления качеством образования.

2. Определены принципы, регламентирующие деятельность управления качеством образования: целостность, преемственность, ценностный ориентир, саморазвитие, систематичность, рефлексия. Данные принципы находятся в тесных взаимоотношениях, обеспечивают единство деятельности по управлению качеством образования в школе.

3. Анализ работ по теории управления (Ю.А. Конаржевский, М.Х. Мескон и др.), по качеству образования (В.Ж. Иванищева, В.А. Кальней, М.М. Поташник и др.) позволил разработать модель управления качеством общего образования. Модель состоит из нескольких блоков, которые, в свою очередь включают взаимосвязанные подблоки:

- концептуальный блок (принципы, функции, подходы, организационно-педагогические условия);
- содержательно-целевой блок (цель управления, содержание управления, содержание уровней управления качеством общего образования);
- диагностико-аналитический блок (диагностика состояния управления, содержательный анализ, планирование);
- деятельностно-мониторинговый блок (деятельность управления, мониторинг состояния, коррекция плана и процесс управления);
- результативный блок (репродуктивный, продуктивный, творческий уровни).

4. Определены организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе, как обстоятельства, способствующие успешному управлению:

- эффективность управления образовательной организацией. Лидерство руководителя в разработке миссии, стратегии развития организации, принятии эффективных управленческих решений.
- обеспечение профессионального мастерства и квалификации руководящих и педагогических кадров;
- нацеленность образовательной организации на инновационное развитие посредством разработки и принятия стратегических планов;
- совершенствование организационной и методической работы в школе;
- мотивация и стимулирование труда работников;
- внедрение информационно-коммуникационных технологий в процесс управления качеством образования.

ГЛАВА III. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ И ЕГО РЕЗУЛЬТАТЫ

3.1. Программа опытно-педагогической работы и её содержание

Опытно-педагогическая работа в нашем исследовании представлена педагогическим экспериментом, являющимся одним из главных методов познания, позволяющим проверить, а затем обосновать теоретико-методологические предположения, учебно-методические разработки и гипотезу [6; 49; 87; 99; 119; 120; 148; 187], которая была сформулирована в процессе проектирования, планирования и реализации диссертационной исследовательской работы.

В целом, главной целью нашего педагогического эксперимента была проверка сформулированной нами гипотезы, а также проверка теоретических положений по управлению качеством образования, которые имеют принципиальную значимость.

Гипотеза экспериментального исследования: Процесс управления качеством образования в общеобразовательной школе будет эффективным, если:

- будет использована *совокупность методологических подходов* к процессу управления качеством школьного образования, обеспечивающая системность, непрерывность, технологичность отдельных процессов в рамках школьной образовательной системы;
- будет реализована *модель управления качеством школьного образования*, обеспечивающая системное и последовательное функционирование процессов, обеспечивающих качество;
- будут созданы *организационно-педагогические условия*, обеспечивающие планомерность и всеохватность достижения конструктивных уровней управления качеством школьного образования.

Далее конкретизируем цель и задачи нашей опытно-педагогической

работы.

Цель опытно-педагогической работы – в результате научно поставленного нами опыта изменить подходы к управленческой деятельности в обеспечении качества школьного образования, создать организационно-педагогические условия и внедрить новую модель управления качеством, с целью проверки эффективности осуществляемых нами преобразований в обеспечении достижения конструктивных и эффективных уровней управления качеством школьного образования.

Этапы опытно-педагогической работы:

Первый этап – *организационно-подготовительный этап*, который характеризовался следующими видами работ:

- проектирование эксперимента;
- отбор/выбор объектов эксперимента (образовательных организаций общего школьного образования, школьных групп обучающихся, педагогических работников: учителей, директоров, завучей, председателей ШМО (школьных методических объединений));
- разработка диагностического инструментария;
- определение критериев и показателей, согласно которым можно определить уровень достижения исследуемого феномена.

Второй этап – *этап проведения эксперимента*, который представлен двумя его видами: *констатирующий* эксперимент и *формирующий* эксперимент. В ходе данного этапа, мы получили ответы на вопросы об эффективности разработанной нами модели управления качеством образования, об эффективности методологических подходов, представленных совокупностью системного, процессного и технологического подходов, об эффективности диагностического инструментария, а также об эффективности разработанных нами организационно-педагогических условий.

Следует отметить, что на данном этапе, а именно при реализации констатирующего эксперимента, нами создавалась экспериментальная ситуация, в ходе которой не осуществлялось формирование процесса

исследуемого феномена под воздействием внутренних/внешних каких-либо факторов, в которых изучаемая зависимость была бы подвергнута каким-либо изменениям, что позволило нам:

- определить начальное состояние, а именно уровень управления качеством школьного образования;
- оценить уровень сформированности образовательных результатов самих участников эксперимента;
- проинструктировать респондентов о причинно-следственных связях некоторых образовательных процессов;
- выявить возможные трудности в процессе эксперимента;
- оценить временные ресурсы для проведения эксперимента;
- определить эффективность разработанного диагностического инструментария.

Третий этап – завершающий. В процессе предварительных двух этапов нам удалось получить определенные результаты, которые мы проанализировали и оценили:

- путем применения эмпирических методов мы определили влияние экспериментальных мер и выявили уровень управления качеством образования;
- охарактеризовали организационно-педагогические условия, создание которых повлекло обеспечение эффективности по достижению уровня управления качеством школьного образования;
- сформулировали рекомендации о возможностях и рамках применения предлагаемой модели управления качеством школьного образования.

В процессе опытно-педагогической работы нами были использованы *теоретические* (методы анализа и синтеза, моделирования и конкретизации теоретического знания) и *эмпирические* (педагогическое наблюдение, анкетирование, тестирование, интервью, беседа, контент-анализ).

Использование нами метода наблюдения позволило нам до определения фокуса наблюдаемых процессов, обозначить вопросы: какие условия необходимо создать, чтобы добиться эффективности в управлении качеством школьного образования, какие критерии и показатели характеризуют модель управления качеством школьного образования, какие инструменты позволят оценить уровень управления качеством школьного образования, что изменится в субъект-субъектных отношениях потребителей образовательных услуг в системе школьного образования, какие факторы влияют на данные изменения. Осуществляемое нами наблюдение характеризовалось простотой (на уровне обычной школьной практики), включенностью (исследователь сам лично участвовал в процесс) и длительностью (на протяжении длительного периода).

Метод анкетирования в социологической, педагогической и психологической науках считается самым распространенным методом получения информации, который содержит ряд вопросов в проекции на предмет исследования, способствующий и обеспечивающий частичную проверку гипотезы.

Тестирование – это метод диагностики явлений, процессов в проекции на шкалу значений и уровней, демонстрирующих определенную динамику. В нашем исследовании процессы тестирования и анкетирования осуществлялись путем использования Google Форм согласно заданному алгоритму [199]:

- создать тесты можно пройдя по ссылке: g.co.;
- открыть файл в Google Формах;
- нажать Настройки в верхней части формы;
- включить параметр Тест;
- в случае, если нужно сохранить адреса электронной почты респондентов, рядом с пунктом "Ответы" следует нажать на стрелку вниз  и включить параметр "Собирать адреса электронной почты".

Кроме того, удобство сайта и в следующих инструктивных

рекомендациях [199]:

1. Как указать правильные ответы, назначить баллы и добавить комментарии.
2. Что будут видеть респонденты во время и после выполнения теста.
3. Как отправить тест пользователям вне рабочего или учебного домена.
4. Как оценить успешность прохождения теста.
5. Как оценить ответы отдельного респондента.
6. Как просмотреть результаты теста.
7. Как оценить все ответы на каждый вопрос.
8. Как поделиться результатами проверки.
9. Как изменить порядок публикации оценки.
10. Как отправить результаты проверки по электронной почте.

Преимущества создания тестов через Google Формы в том, что они обеспечивают широкий охват респондентов, способствуют экономии времени и финансовых ресурсов (бумага, распечатка, дорожные расходы и др.).

Следует отметить, что тесты для определения уровня сформированности знаний обучающихся были другого формата, реализовывались

Интервью, беседа – это методы, которые позволили нам получить ответы на заранее подготовленный нами вопросник согласно предмету исследования и поставленным задачам эксперимента. Интервью было стандартным. Беседа – индивидуальная и групповая. Преимущества данных методов в том, что они позволяют определить отношение к предмету опроса, гибко варьировать постановку вопросов, приближать данный процесс к обычному разговору, наблюдать за психологическими и эмоциональными реакциями респондентов.

Контент-анализ – это метод, позволяющий осуществить анализ НПА (в частности в системе образования КР), документов (регламентирующих деятельность школьного образования), каких-либо текстов.

Наряду с вышеуказанными методами, нами был разработан диагностический инструментарий, основанный на модели Европейского

Фонда по менеджменту качества (EFQM), которая является одной из наиболее популярной в диагностике высших образовательных организаций, измеряет уровень достижения совершенства образовательной организацией, а так же уровень измерения мощности и эффективности управленческого потенциала организации [155].

Мы же данную методику оценки качества в вузе адаптировали для оценки управления качеством школьного образования. В качестве диагностического инструментария мы изменили набор некоторых критериев и, соответственно, показателей, определили свои весовые значения некоторых коэффициентов.

Анализ психолого-педагогической литературы позволил определить сущность таких понятий как «критерий» («признак, на основе которого производится оценка» [200]) и «показатель» (обобщённая характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств [200]). В нашем исследовании обозначено 9 критериев, которые выступили основанием для оценки и определения достигнутого уровня качества школьного образования. Определив критерии, мы вычленили подкритерии с целью более глубокого и содержательного анализа сущности выполняемой деятельности, а показатели, которые нами описаны далее – выступают конкретным и доступным.

Мы согласны с точкой зрения Макаровой О.Ю., которая отмечает: «Показатель не включает в себя всеобщее измерение, так как существует достаточно свойств для полноты характеристики того или иного явления. Он отражает отдельные свойства и признаки познаваемого объекта и служит средством накопления количественных и качественных данных для критериального обобщения. Главными характеристиками понятия «показатель» являются конкретность и диагностичность, что предполагает доступность его для наблюдения, учета и фиксации, а также позволяет рассматривать показатель как более частное по отношению к критерию, а значит, измерителя последнего» [96].

Так главными критериями для оценки процесса управления качеством школьного образования выступили следующие критерии [155], которые нами были адаптированы и дополнены другим критерием в проекции на уровень школьного образования:

1. *Лидерство руководителя образовательной организации:* в разработке миссии, стратегии развития организации, реализации деятельности в принятии управленческих решений, в управлении инновационными проектами, реализуемыми в условиях школы.

2. *Политика и стратегия развития образовательной организации:* кадровая политика, наличие программы развития школьного педагогического персонала, наличие программа непрерывного профессионального развития учителя посредством повышения квалификации либо переподготовки, наличие системы менеджмента качества школьного образования и др.

3. *Педагогический персонал.*

4. *Ресурсы образовательной организации и партнеры.*

5. *Процессы (электронный документооборот, руководство по качеству, рабочие инструкции, карты процессов и др.).*

6. *Содержание школьного образования (государственный образовательный и предметные стандарты, УМК, учебные программы).*

7. *Удовлетворенность педагогического и вспомогательного персонала.*

8. *Удовлетворенность потребителей образовательных услуг.*

9. *Срезы знаний обучающихся.*

Представим фрагмент шаблона диагностического инструментария по определению уровня управления качеством школьного образования (Таблица 3.1) [155]. Отметим, что взяв за основу модель EFQM, которая была описана и проработана рабочей группой экспертов для системы ВПО, мы адаптировали данную модель, матрицу и методику расчета для школьного образования. Далее опишем данную модель в проекции на общеобразовательные организации.

Таблица 3.1. Шаблон диагностического инструментария

№	Наименование критерия	Уровень	Описание уровней
<i>1. Лидерство руководителя образовательной организации</i>			
	Директор школы....	1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			<ul style="list-style-type: none"> • • •
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • • •
<i>4. Политика и стратегия развития школьной организации</i>			
	Политика и стратегия школьной организации базируются на ...	<i>1</i>	
		<i>2</i>	
		<i>3</i>	
		<i>4</i>	
		<i>5</i>	
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • • • •

Существенную значимость определила в подготовке управленческого персонала школьной организации программа семинара-тренинга для руководящего и педагогического персонала школьной организации (28 ч.), тематическая сетка которой представлена в Таблице 3.2.

Таблица 3.2. - Тематическая сетка тренинга «Управление качеством школьного образования» (28 ч.).

№	Тема	Контекст содержания	Кол-во час.
1	Система управления качеством школьного образования.	Качество школьного образования. Системы образовательной организации: управляющая и управляемая. Объекты управления: стратегия, персонал, инфраструктура, информация, качество, инновации, возможные риски. Виды менеджмента. Методы управления.	4
2	Особенности принятия директором управленческих решений в школьном образовании в обеспечении качества.	Управленческие решения: требования, признаки. Функции образовательного учреждения: организация, мотивация, контроля. Программно-целевой метод.	4
3	Циклограмма принятия решений в управлении качеством школьного образования	Этапы подготовки, принятия и реализации управленческих решений по обеспечению качества школьного образования.	4
4	Анализ системы управления качеством школьной организации	Анализ кейсов с целью формирования умений критического анализа ситуаций, релевантных проблемам управления школьной организацией. SWOT, основанный на типовом алгоритме анализа.	4
5	Целеполагание в проектировании инновационной школы	Целеполагание. Проектирование. Инновационная школа: критерии и показатели.	4
6	Факторы, влияющие на качество знаний	Факторы влияния на качество знаний: обучение и учение, учебники, психолого-педагогические и возрастные особенности учащихся, стартовые/базовые данные умственно-интеллектуальных особенностей учащихся, материально-техническая база организации, родительская (официальных	4

		представителей) поддержка, особенности системы оценивания в организации, полноценный учет принципов дидактики, уровень воспитательной деятельности, количество учащихся в группе, мотивация к культу знаний.	
7	Факторы, влияющие на качество обучения	Факторы влияния на качество обучения: уровень предметных компетентностей, уровень методических компетентностей педагога, способность к анализу учебно-познавательной деятельности учащихся с учетом стартовых возможностей детей; педагогическое мастерство; способность к рефлексии и эмпатии; способность оперировать технологиями обучения и воспитания.	4
	Итого:		28

Для определения значений весовых коэффициентов в проекции на уровни достижения качества школьного образования, мы провели экспертный опрос среди специалистов широкого профиля (руководители образовательных организаций, эксперты в системе образования, имеющие опыт в исследовательских проектах, сотрудники министерства образования и науки), который позволил нам в процентных значениях распределить удельный вес основных критериев, характеризующих качество школьного образования (Рис. 3.1).

Каждый из критериев имеет свои подкритерии, которые характеризуются различным удельным весом в обеспечении соответствующего уровня достижения качества школьного образования. Удельный вес каждого критерия в конечном итоге должен составлять в сумме 100 процентов. Должен быть также представлен механизм подсчета критериев.



Рис. 3.1. Распределение удельного веса основных критериев, характеризующих качество школьного образования

Далее мы представим описание рекомендуемых весовых значений подкритериев (Таблица 3.3). Подсчет суммы критериев представлен также в этой таблице.

Таблица 3.3. Рекомендуемые весовые значения подкритериев.

Критерий 1. Лидирующая роль директора школы		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
1.1.	Руководство ОО разрабатывает миссию, видение, политику и стратегию развития организации в проекции на обеспечение качества школьного образования	20
1.2.	Руководство гарантирует внедрение СМК в школе	20
1.3.	Руководство взаимодействует с потребителями и заинтересованными сторонами	20
1.4.	Руководство доступно для персонала ОО	20
1.5.	Руководство организует процедуры внутренней и внешней оценки ОО	20
	Сумма:	100%
	K1 = 0,20 x (1.1. + 1.2. + 1.3. + 1.4. + 1.5.)	

Критерий 2. Политика и стратегия		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
2.1.	Политика и стратегия базируются на потребностях потребителей и заинтересованных сторон	25
2.2.	Политика и стратегия базируются на регулярном анализе деятельности ОО	25
2.3.	Политика и стратегия с учетом анализа пересматриваются, актуализируются и проектируются с учетом данных исследований	25
2.4.	Политика и стратегия пропагандируются для заинтересованных лиц и потребителей образовательных услуг	25
	Сумма:	100%
	$K2 = 0,25 \times (2.1. + 2.2. + 2.3. + 2.4.)$	

Критерий 3. Педагогический персонал		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
3.1.	Кадровая политика школы	20
3.2.	Повышение квалификации педагогических работников и переподготовка	20
3.3.	Вовлечение педагогического персонала в деятельность школы и его мотивация	20
3.4.	Обратная связь педагогического и вспомогательного персонала, а также с потребителями образовательных услуг	20
3.5.	Психолого-педагогическая образовательная среда	20
	Сумма:	100%
	$K3 = 0,20 \times (3.1. + 3.2. + 3.3. + 3.4. + 3.5.)$	

Критерий 4. Ресурсы и партнеры		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
4.1.	Управление учебными материалами и ресурсами	20
4.2.	Управление технологиями обучения и воспитания, контролем знаний	20
4.3.	Управление информационно-коммуникационными ресурсами	20
4.4.	Управление зданиями, оборудованием	20
4.5.	Взаимодействие с партнерами	20
	Сумма:	100%
	$K4 = 0,20 \times (4.1. + 4.2. + 4.3. + 4.4. + 4.5.)$	

Критерий 5. Процессы		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
5.1.	Процессы СМК: реализация компетентного подхода согласно требованиям стандартов, планирование, внутренняя самооценка,	25
5.2.	Управление документацией школы, методическое обеспечение	25
5.3.	Процесс обучения, основанный на контроле, консультациях, диагностике и мониторинге	50
	Сумма:	100%
	$K5 = (0,25 \times 5.1.) + (0,25 \times 5.2.) + (0,50 \times 5.3.)$	

Критерий 6. Содержание школьного образования		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
6.1.	Соответствие план-конспектов уроков содержанию государственного образовательного и предметного стандартам (от постановки целей и задач до постановки домашних заданий)	20
6.2.	Соответствие учебных программ содержанию образовательных стандартов	20
6.3.	Планирование образовательных результатов согласно требованиям образовательных стандартов	20
6.4.	Использование современных образовательных технологий, в том числе ИКТ	20
6.5.	Реализация современных технологий оценивания образовательных результатов	20
	Сумма:	100%
	$K6 = 0,20 \times (6.1. + 6.2. + 6.3. + 6.4. + 6.5.)$	

Критерий 7. Удовлетворенность педагогического и вспомогательного персонала		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
7.1.	Наличие механизма сбора и анализа об удовлетворенности педагогического и вспомогательного персонала	30
7.2.	Степень удовлетворенности педагогического и вспомогательного персонала	70
	Сумма:	100%
	$K7 = (0,30 \times 7.1.) + (0,70 \times 7.2.)$	

Критерий 8. Удовлетворенность потребителей образовательных услуг		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
8.1.	Степень удовлетворенности учащихся	33,4
8.2.	Степень удовлетворенности родителей (официальных представителей)	33,3
8.3.	Степень удовлетворенности образовательных организаций следующей преемственной ступени	33,3
	Сумма:	100%
	$K8 = (0,34 \times 8.1.) + (0,34 \times 8.2.) + (0,34 \times 8.3.)$	

Критерий 9. Срезы знаний (образовательные результаты)		
№	Наименования подкритериев	Вес в %
9.1.	Общее руководство, координация и процессы организации и проведения срезов знаний	33,4
9.2.	Учет образовательных результатов и информационное обеспечение о целях и задачах проведения срезов знаний	33,3
9.3.	Экспертиза содержания заданий для среза знаний	33,3
	Сумма:	100%
	$K9 = (0,34 \times 9.1.) + (0,34 \times 9.2.) + (0,34 \times 9.3.)$	

Разработка критериев и подкритериев оценки механизма управления качеством школьного образования была важным этапом нашей опытно-педагогической работы. Согласно логике нашего исследования, необходимо каждый из подкритериев «заполнить» конкретным содержанием, которое и будет представлять собою показатели. Мы разработали критериальную оценочную базу, представленную в табличной форме и являющуюся диагностическим инструментарием, по оценке критериев.

Следует отметить, что мы применили системный подход при разработке диагностического инструментария, который позволяет оценить не отдельные элементы школьной системы, а комплексную систему управления качеством, охватывающую все её структурные компоненты, системообразующие связи, внутренние и внешние факторы, механизмы и подсистемы. Осуществляя

оценку того или иного критерия и подкритерия следовало выбрать один из показателей, которому присвоен балл (Таблица 3.3).

Далее, согласно методикам расчета, указанным выше, мы производили расчеты. Чтобы восприятие было системным инструментария для определения уровня качества школьного образования, мы изложили его в объемной табличной форме, ибо каждый компонент данного инструментария неразрывен для восприятия и отражает причинно-следственные процессы внутри этой системы оценивания (Приложение 1).

Логическим завершением используемой нами модели, в основе которой лежит модель EFQM и которую мы адаптировали для реализации определения уровня достижения качества, является матрица оценки RADAR.

Данная матрица имеет 4 компонента: результаты, подход, реализация, оценка и пересмотр. Каждый из компонентов имеет свое описание [155]:

1. Результаты демонстрируют достижения образовательной организации. Раскрываются через цели, термины, сравнения, понимание причинно-следственных связей, полнота охвата реализуемых процессов. Результаты должны быть основаны на устойчивости и сегментированности.

2. Подход демонстрирует планы организации и возможности, которые должны содействовать достижению планируемого. Подходы определяются потребностями потребителей и реализуются в конкретных процессах, ориентированных на потребителя. Подходы должны быть интегрированными и базироваться на политике и стратегии образовательной организации. Они должны быть четко обоснованными и интегрированными.

3. Внедрение/реализация характеризуется системностью всех процессов по обеспечению качества. Базовым выступает индикативный подход, который ориентирует применение процессов в проекции на конкретные индикаторы, которые служат показателями достижения внедряемых процессов.

4. Оценка и пересмотр характеризуются глубоким анализом, диагностикой, мониторингом и последующей идентификацией, определения

приоритетов для совершенствования тех или иных процессов, нового планирования и реализации с учетом пересмотра процессов.

Далее рассмотрим шкалу оценки уровней, который будем определять/выбирать при рассмотрении того или иного критерия [155]:

1-ый уровень (низкий): 0 – 10 информация отсутствует либо **случайная**.

2-ой уровень (средний): 10 – 35 наличие определенной позитивной информации и **конструктивные** тенденции

3-ий уровень (базовый): 35 – 60 значимая конструктивная информация по половине показателей, тенденция **положительной** и **успешной** деятельности

4-ый уровень (достаточный): 60 – 85 явная конструктивная информация по большинству показателей, тенденция **отличной** деятельности.

5-ый уровень (высокий): 85 – 100 только **позитивная информация, отличные результаты** по всем показателям.

Для того, чтобы определить уровень образовательной школьной организации по достижению качества мы так же ориентировались на установленные количественные характеристики модели EFQM, однако мы качественные характеристики, характеризующие уровни обозначили так:

1. Без признаков стремления к развитию – 0 баллов.
2. Ищущие организации – до 250 баллов.
3. Совершенствующиеся/развивающиеся организации – 250-500 баллов.
4. Образцовые организации – 500-750 баллов.
5. Эталонные организации – более 750 баллов.

Таким образом, резюмируем, что реализуя данный инструментарий, нами учитывались некоторые факторы, которые оказывают своё воздействие на итоговый результат, это – наличие СМК в школе, существовала ли до подобной самооценки другая система оценивания уровня качества школьного образования, существовала ли другая или подобная регламентированная процедура внутренней самооценки, если

применялись другие механизмы оценивания, то обсуждались ли они и как корректировались другие процессы по обеспечению качества в школе, имели ли рекомендательный или директивный характер пожелания по совершенствованию школьной организации, осуществлялся и анализ динамики улучшения/снижения качества школьного образования.

3.2. Результаты констатирующего и формирующего эксперимента

В основу адаптированной нами для общеобразовательной организации самооценки была применена модель EFQM. Для самооценки мы применили квалиметрические шкалы «уровней совершенства».

Мы рекомендуем применение данной методики для самооценки общеобразовательной организации с целью определения уровня совершенства или уровня достижения качества образования, а также данная методика применима при проведении любого вида аттестационной экспертизы.

Алгоритм реализации процедуры самооценки заключается в следующих процессах:

1. Приказом директора школы формируется рабочая группа для проведения самооценки.
2. Осуществляется распределение обязанностей по самооценке.
3. Проводится инструктаж рабочей группе по критериям, показателям, количественным данным (баллы, проценты), описание каждого критерия.
4. Знакомство с опросными формами и проекцией уровня, соответствия баллов для того или иного уровня.
5. Согласованное, основанное на четком понимании и достоверных материалах, заполнение форм.
6. Расчет значений критериев по выбранным уровням и интегрального показателя.
7. Глубокий анализ и определение области для улучшения, описание

рекомендаций.

Такой алгоритм в выполнении процессов позволит гармонично осуществить самооценку. Важно в качестве экспертов осуществить отбор компетентных экспертов, понимающих реализуемые в школе процессы. Очень важно членам рабочей группы/экспертам по самооценке четко обозначить цель и задачи, а также определить каналы коммуникации и обратной связи, внутригрупповую конфиденциальность проводимых процедур оценки, соблюдении этики и культуры при заполнении опросных форм, исключение предвзятой единоличной оценки в процессе экспертизы. Так же рекомендуется оставлять поля для записей эксперта, которые вызывают сомнения или недопонимание при оценке, к которым можно вернуться после группового обсуждения или согласования с экспертируемыми, доводы которых окажутся состоятельными и убедительными.

Далее представим результаты констатирующего и формирующего экспериментов.

Диагностический инструментарий, который мы адаптировали для общеобразовательных организаций имеет девять критериев и подкритерии. Мы системно представили его в таблице параграфа 3.1. Нами описаны уровни, инструменты и вопросы для опросных форм.

Опытно-педагогическая работа проводилась на этапах констатирующего и формирующего экспериментов, направленных на выявление уровня достижения качества школьными организациями. Для организации эксперимента нами были отобраны общеобразовательные школы с учетом городских и сельских регионов.

В эксперименте участвовали следующие общеобразовательные организации:

- (Сш 1) Сокулукская школа гимназия № 1 им. А.Жакшылыкова;
- (Сш 2) Аламединская средняя школа № 1;
- (Сш 3) Средняя школа им. В.И. Ленина г. Баткен;
- (Сш 4) Средняя школа им. Алайчы уулу Саит Чон-Алайского района;

(Сш 5) Национальный школа лицей инновационных технологий им. профессора А. Молдокулова.

В проведении эксперимента были задействованы административный и педагогический персонал школьной организации, представители райОО/горОО, а также методисты областных институтов образования и методических центров образования.

В процессе организации констатирующего эксперимента нами был применен диагностический инструментарий. Для выявления Критерия «Лидерство руководителя образовательной организации» были изучены локальные нормативные документы, определяющие функции и регулирование деятельности руководителя школы, принятый стратегический план развития школы, а также программные документы в области качества образования школы. В изучении деятельности руководителя школы выяснилось, насколько руководство имеет документированное видение, миссию и стратегию обеспечения качества образования школы. В ходе изучения были выявлены, имеет ли руководитель школы разработанную модель будущей модернизированной школы, имеется ли программа инноваций, есть ли план ее реализации, имеет ли для этого соответствующие ресурсы и т.д. Изучено знание руководителя об уровнях, критериях и показателях в обеспечении качества школьного образования, руководствуется ли методологическим обоснованием приоритетных тенденций на пути к достижению качества. Проанализирован также опыт успешных международных и отечественных практик, основанный на теоретических актуальных тенденциях и ведущих педагогических теориях.

Важное значение имеет умение руководителей взаимодействовать с родительской общественностью, международными и отечественными организациями в проекции на тип, статус школы, имеет базу данных партнеров, потенциальных инвесторов, доноров, экспертов. Важное качество руководителя – умение налаживать обратную связь с персоналом, организация педагогических советов, круглых стол, семинаров, анкетирования персонала.

Для изучения данных факторов были использованы опросы руководителей и персонала, были изучены формы и механизмы обратной связи, должностные инструкции руководителей и работников школ.

Критерий «Политика и стратегия развития школы» состоит из 4 подкритериев. Данный критерий позволяет выявить стремление школы на обеспечение качества образования путем разработки политики качества и стратегии развития школы. Здесь фиксируется наличие миссии и видения по обеспечению качества, основные пункты стратегии развития. Политика и стратегия развития школы должны быть разработаны с учетом задач государственного и стратегического значения, с учетом мировых образовательных тенденций. Стратегия регулярно анализируется с учетом выявленных уровней достижения качества школьного образования, а также корректируется с учетом потребностей потребителей образовательных услуг. Для их изучения проанализированы документации по разработке стратегии. Произведен опрос персонала и руководства школы. Не менее важным является изучение вопроса об анализе деятельности школы по разработанной стратегии развития школы. Здесь изучается вопрос о функционировании системы сбора и анализа информации в образовательной организации, разработаны измерителей и индикаторов, демонстрирующих уровень достижения качества. Проверяются методы и методики оценивания процессов в школе, представленность индикаторов в качественных и количественных показателях. Для изучения данных вопросов использованы данные мониторинга, анализированы результаты опроса.

Политика и стратегия развития должны пропагандироваться для заинтересованных лиц и потребителей образовательных услуг. В этом вопросе изучаются система информирования персонала о реализации политики и стратегии, наличие сайта, на которой размещаются информативный контент. Изучается также вопрос: использует ли школа ресурсы соцсетей для пропаганды и для информирования достижений в процессах по обеспечению качества, налажена ли обратная связь. В изучении данных факторов

проанализированы планы различных уровней, рассылки и пропаганда информации, наличие средств коммуникаций на сайте образовательных учреждений, наличие коммуникационных каналов.

В диагностическом инструментарии имеется пункт «Педагогический персонал» который нацелен на изучение профессионализма и вклада педагогов в управление качеством образования. Здесь важное место отведено отбору и расстановке кадров, изучение их умений в работе с детьми, с родителями, их компетенций по формированию мировоззрений учащихся, а также налаживание системы их повышения квалификации. Эти информации получены в ходе изучения положения и должностных инструкций, системы мотивации для персонала, анализа документированной системы обратной связи. Изучено также наличие и план-график повышения квалификации педагогических работников школ, разработанность рейтинга и сертификации педагогических работников по образовательным областям, количество наставников, данные по самооценке учителей, количество учителей, имеющих категории.

В школе, где преимущественно осуществляется коллективная деятельность, важное значение имеет налаженность психологической образовательной среды. Здесь руководство и педагогические работники должны использовать гуманный, демократический стиль общения с учащимися. В ходе эксперимента изучены, насколько руководство способствует созданию конструктивных условий для активной совместной познавательной деятельности учителей и учащихся в разных учебных ситуациях, адаптируют среду, формы и методы работы так, чтобы учащиеся с разными способностями и образовательными потребностями, а также разного социального происхождения могли участвовать в различных видах деятельности. Каким образом учителя на занятиях создают информационную среду, используют мультимедийные технологии и аудиовизуальные средства, имеют ли доступ к содержанию информационных ресурсов и возможность реализовывать различные виды взаимодействия (чаты, электронная почта,

презентации и т.д.). Для изучения этих информаций изучено, имеется ли в школе штатная единица школьного психолога/соцпедагога, медработника, телефон-доверия, электронная почта для обращений учащихся к школьному психологу/социальному педагогу, проанализирована документированная система воспитательных мероприятий и соцпроектов для обучающихся.

Для выявления критерия «Ресурсы» были изучены вопросы об управлении учебными материалами, учебно-методическими ресурсами, технологиями обучения и воспитания, контролем знаний, информационно-коммуникационными ресурсами, а также характер взаимодействия с партнерами. Наличие данных критериев были получены в ходе изучения системы обеспеченности УМК и др. учебными материалами, школьной и электронной библиотеки, оснащенности школы медиа-оборудованием. Материально техническая база и профессионализм учителей были изучены в ходе анализа документированной системы, регламентирующей реализацию ИКТ, сертифицированных педагогов, владеющих компьютерной грамотностью, наличия компьютерных классов и интернет. Для изучения перспективы развития базы анализирован план укрепления и модернизации материально-технической базы, наличие договоров и меморандумов о расширении базы, проекты о совместной деятельности.

Критерий «Процесс» характеризует о налаженности системы обучения, нацеленности на обеспечение качества обучения, формирование компетенций обучающихся. Здесь основное внимание уделяется на компетентностный подход к обучению, использование ИКТ-технологий в процессе обучения, насколько реализуются диагностическое, формативное и суммативное виды оценивания. Применяются ли технологии и методы мотивации и активизации познавательной деятельности, самостоятельной обучающей деятельности. Данные диагностического оценивания и мониторинга должны регулярно обсуждаться и должны быть применены меры по совершенствованию и улучшению целостного педагогического процесса. Изучается вопрос, осуществляются ли анализ учебного и воспитательного процесса на предмет

соответствия требованиям государственного и предметного стандартов, а также на предмет соответствующей реализации компетентностного подхода. Данные были получены на основе изучения документов, регламентирующих содержание образования (стандарты, программы, планы), системы регламентации учебного процесса (БУП, стандарты, программы).

- Критерий «Содержание школьного образования» включает соответствие план-конспектов уроков и учебных программ содержанию государственного образовательного и предметного стандартам, планирование образовательных результатов согласно требованиям образовательных стандартов, использование современных образовательных технологий, в том числе ИКТ, реализацию современных технологий оценивания образовательных результатов. Содержание учебного материала должны быть основой для формирования результатов обучения. Поэтому цель урока должна быть сформулирована операционально, доступная в понимании, её достижения как ученикам, так и самому учителю. Для изучения наличия в школах данных подкритериев выборочно изучены утвержденные учебные программы, описание образовательных результатов в предметных стандартах, описание индикаторов и результатов в программах по предметам, а также план конспекты учителей. Изучение вопроса о применении ИКТ технологий были проверены перечень оборудования для реализации ИКТ, медиа ресурсное обеспечение классов, наличие электронных образовательных ресурсов. Проанализировано характер организации оценивания результатов обучения с помощью новых видов оценивания. Изучено наличие документированной системы оценивания образовательных достижений обучающихся.

Критерий «Удовлетворенность персонала» является важной характеристикой, позволяющей мотивировать и стимулировать педагогического состава школ. Данный критерий состоит из таких подкритериев, как: наличие механизма сбора и анализа об удовлетворенности педагогического и вспомогательного персонала; степень удовлетворенности

педагогического и вспомогательного персонала. Для изучения данного вопроса были проверено наличие опросных форм, наличие штатной единицы по сбору и анализу опросных форм, документированная система анализа полученных данных.

Управление качеством образования имеет тесную связь с потребителями образовательных услуг, поэтому к изучению критерия «Удовлетворенность потребителей» нами придано важное значение. В данном случае нами изучена степень удовлетворенности учащихся, степень удовлетворенности родителей (официальных представителей), степень удовлетворенности образовательных организаций последующей преемственной ступени. В образовательной организации должна быть создана система сбора данных об удовлетворенности обучающихся как потребителей образовательных услуг. Механизм анализа должен быть выстроен на количественных и качественных показателях. Удовлетворенности потребителей родителей анализируются и рассматриваются руководством школ. На основе анализа принимаются меры по совершенствованию и гарантии качества предоставляемых школой образовательных услуг. В школах должны быть разработаны анкеты для опроса потребителей услуг. Для изучения данных характеристик были изучены наличие и характер опросных форм, документированная система анализа полученных данных.

Девятый критерий – это «Срезы знаний». Данный критерий включает в себе вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством, информационное обеспечение о целях и задачах проведения срезов знаний, экспертиза содержания заданий для среза знаний. Школа должна проводить постоянный срез знаний обучающихся путем тестирования, данные анализируются, интерпретируются и выводятся рекомендательного характера методические, учебные и др. рекомендации и инструкции. Задачи, график проведения срезов предварительно размещаются на портале школы. Задания разрабатываются опытными специалистами-предметниками, отличаются достоверностью, соответствуют содержанию

государственных образовательных стандартов и имеют уровневые критерии и показатели. Для изучения данных факторов были использованы наличие задания для проведения срезов, графики проведения срезов, механизм подведения итогов и интерпретация полученных данных, принятые решения по улучшению качества обучения в школе.

Констатирующий эксперимент показал следующие результаты:

Таблица 3.4. Результаты констатирующего эксперимента

ОО	Критерии качества управления и их показатели								
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9
СП1	35	33	35	28	35	37	35	35	35
СП2	36	34	31	27	33	35	35	34	32
СП3	33	31	35	24	34	35	34	33	34
СП4	31	34	32	24	29	29	32	35	31

В результате организации констатирующего этапа эксперимента было выявлено, что наиболее уязвимые и невысокие показатели уровней у критериев: 1 – Лидерство, 2 – Политика и стратегия, 3 – Персонал, 4 – Ресурсы и партнеры, 5 – Процессы. Уровни 1-2, в редких случаях 1-3, показали, что руководство лидерство проявляет на уровне административных процессов (хозяйственные вопросы, организационные процессы и др.) стоят выше, чем заинтересованность содержательными процессами обучения и воспитания. Школы, имея политику и стратегию развития используют фрагментарный и бессистемный подход, игнорируя саму суть реализации политики и стратегии. Отсутствуют анализ достижений, не анализируется динамика пусть даже минимальных улучшений. Персонал, а именно учителя, не всегда соответствуют занимаемым должностям в проекции на преподаваемые предметы. Ресурсы оставляют желать лучшего: нехватка учебного материала, учебно-методических комплексов, отсутствие высокоскоростного интернета, минимум компьютерного оборудования, так же снижают качество и возможности качественной подготовки к организации учебных занятий. Многие внутренние процессы в школе не анализируются с позиций

системного и процессного подходов. У администрации и педагогического персонала нет системного видения в обеспечении качества, отсутствует понимание причинно-следственных связей всех реализуемых в школе процессов.

Анализ данных констатирующего эксперимента позволил прийти к заключению, что реализация педагогических условий и модели, разработанной нами по совершенствованию качества образования в общеобразовательных организациях, могут содействовать росту уровня исследуемого феномена.

Вышеуказанное подтвердило наше предположение о необходимости реализации педагогических условий, разработанной нами модели по совершенствованию процессов, обеспечивающих рост качества школьного образования. С этой целью в экспериментальных школах было проведено работа по созданию организационно-педагогических условий в разработанной нами модели:

- обеспечение профессионального мастерства и квалификации руководящих и педагогических кадров путем проведения семинаров-тренингов;
- нацеленность образовательной организации на инновационное развитие посредством разработки и принятия стратегических планов;
- совершенствование организационной и методической работы в школе путем проведения семинаров и консультаций;
- создание механизма в школе по мотивацию и стимулирования труда работников;
- внедрение информационно-коммуникационных технологий в процесс управления качеством образования.

В соответствии с программой семинара-тренинга, разработанной нами, были проведены тренинги для руководящего и педагогического персонала экспериментальных школ. Руководящий состав школ были ознакомлены особенностями понятия «качество образования», «качество школьного

управления», видами методами управления деятельностью школ. Директора школ ознакомились о характере и функции управления образовательной организацией, особенностями организации управления, мотивации и контроля над деятельностью школ. На практических занятиях-тренингах управленцы решали ситуативные задания, приобрели опыт проведения SWOT анализа. Руководители узнали о роли предметных компетентностей, уровня методических компетентностей педагога, способности руководителей к анализу учебно-познавательной деятельности учащихся, о роли педагогического мастерства педагогов, о важности рефлексии и эмпатии, которые являются важнейшими факторами влияния на качество обучения.

С учетом проведенного семинара-тренинга и создания организационно-педагогических условий был проведен срез на основе диагностического инструментария.

Таблица 3.5. Результаты формирующего эксперимента

ОО	Критерии качества управления и их показатели								
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9
СШ1	47	45	53	37	55	53	58	48	53
СШ2	45	43	51	36	53	54	49	45	55
СШ3	46	42	53	38	51	52	47	42	52
СШ4	42	43	50	37	42	49	42	43	51

Как видно, после проведения цикла мероприятий, показатели по критериям качества управления улучшились по сравнению с показателями констатирующего эксперимента.

Заключительный этап опытно-экспериментальной работы состоял в анализе и качественно-количественной оценке эффективности разработанной Модели методики расчета в определении уровня достижения качества.

Результаты формирующего эксперимента позволяют сделать вывод о позитивной динамике по уровням достигнутого качества школьного образования, которая наблюдалась в экспериментальной группе (на 10-20%).

Таблица 3.5 – Уровневые показатели достижения качества общеобразовательными организациями (констатирующий эксперимент; формирующий эксперимент)

ОО	На этапе констатирующего эксперимента									На этапе формирующего эксперимента								
	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9
СП1	35	33	35	28	35	37	35	35	35	47	45	53	37	55	53	58	48	53
СП2	36	34	31	27	33	35	35	34	32	45	43	51	36	53	54	49	45	55
СП3	33	31	35	24	34	35	34	33	34	46	42	53	38	51	52	47	42	52
СП4	31	34	32	24	29	29	32	35	31	42	43	50	37	42	49	42	43	51
СП5	37	35	33	32	35	35	35	38	35	53	46	57	40	58	57	49	50	59

Уровневые показатели подробно описываются в п. 3.1. данного параграфа, при этом стоит отметить, что заметна динамика роста со второго уровня среднего (10 – 35 баллов: наличие определенной позитивной информации и конструктивные тенденции) до 4-го уровня базового (35 – 60 баллов: значимая конструктивная информация по половине показателей, тенденция положительной и успешной деятельности) после реализации педагогических условий, описываемых в предыдущих главах. К сожалению, общеобразовательные организации не достигли 4-го и тем более 5-го уровней, что объясняется теми характеристиками, которым соответствовали ОО, участвовавшие в опытно-экспериментальной работе.

Ниже представлены результаты эксперимента в разрезе школ.

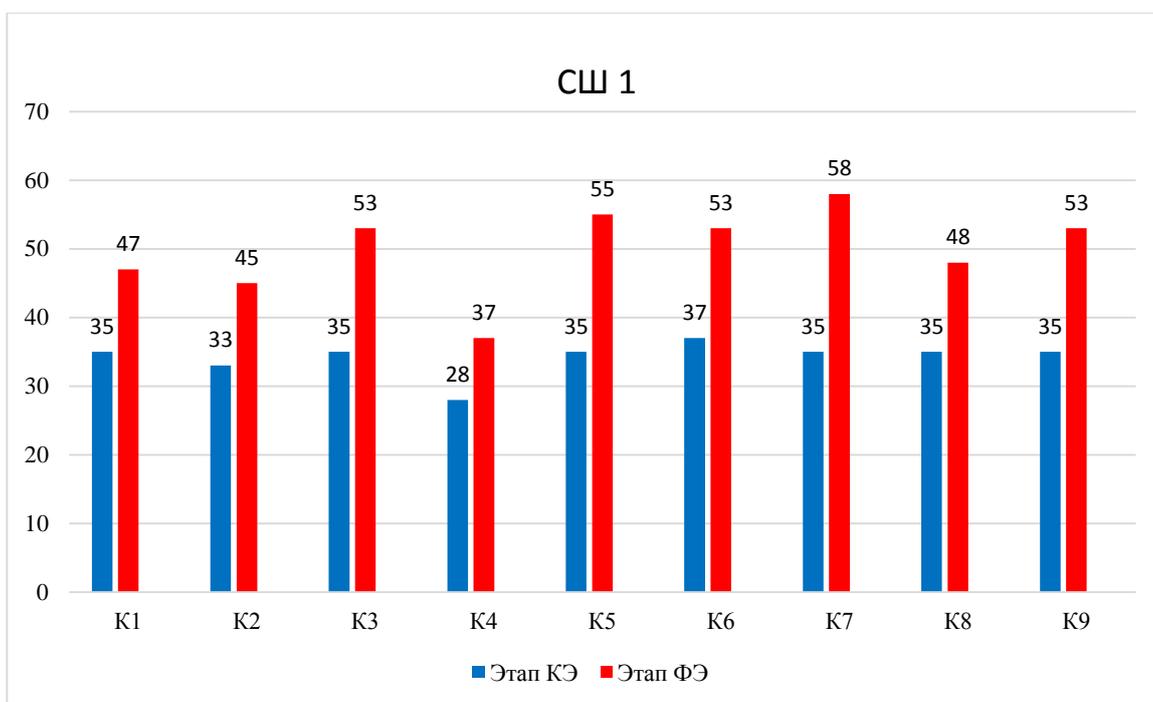


Рис. 3.2. Сш 1. Сокулукская школа гимназия № 1 им. А. Жакшылыкова

Как видно из диаграммы по Сокулукской средней школе №1 по итогам констатирующего этапа эксперимента самые низкие показатели уровней у критериев: 2 – Политика и стратегия, 4 – Ресурсы и партнеры. По объективным причинам в связи с недостаточным финансированием слабая обеспеченность учебно-методическими комплексами, не хватает компьютерного оборудования. Стратегия развития школы разработана, однако её реализация бессистемна, отсутствует анализ деятельности и динамика достижений. После проведения цикла мероприятий, о которых более подробно дана информация в параграфе 3.1 показатели по критериям качества управления на этапе формирующего эксперимента улучшились по сравнению с показателями констатирующего эксперимента.

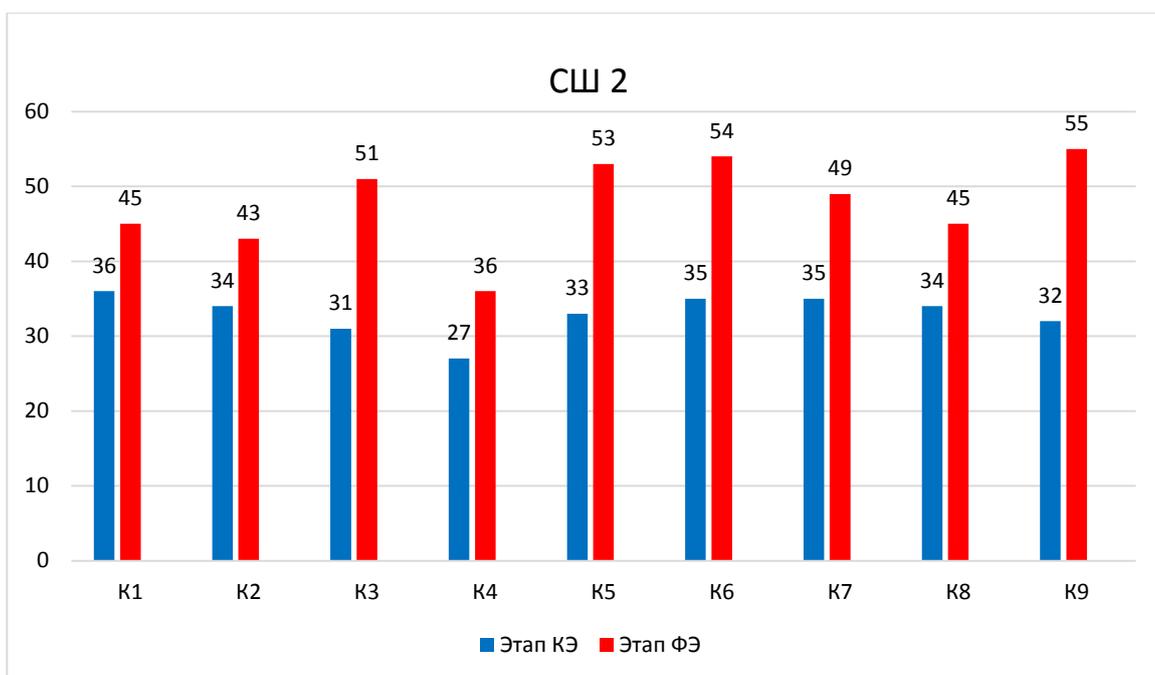


Рис. 3.3. Сш 2. Аламединская средняя школа № 1

Реализация педагогических условий и модели, разработанной нами по совершенствованию качества образования в общеобразовательных организациях содействовали росту показателей уровней на этапе формирующего эксперимента по Критерию 5. при планировании и проведении внутренней самооценки, Критерию 6. с учетом использования ИКТ и Критерию 9. с учетом общего руководства, координации и проведения срезов знаний.

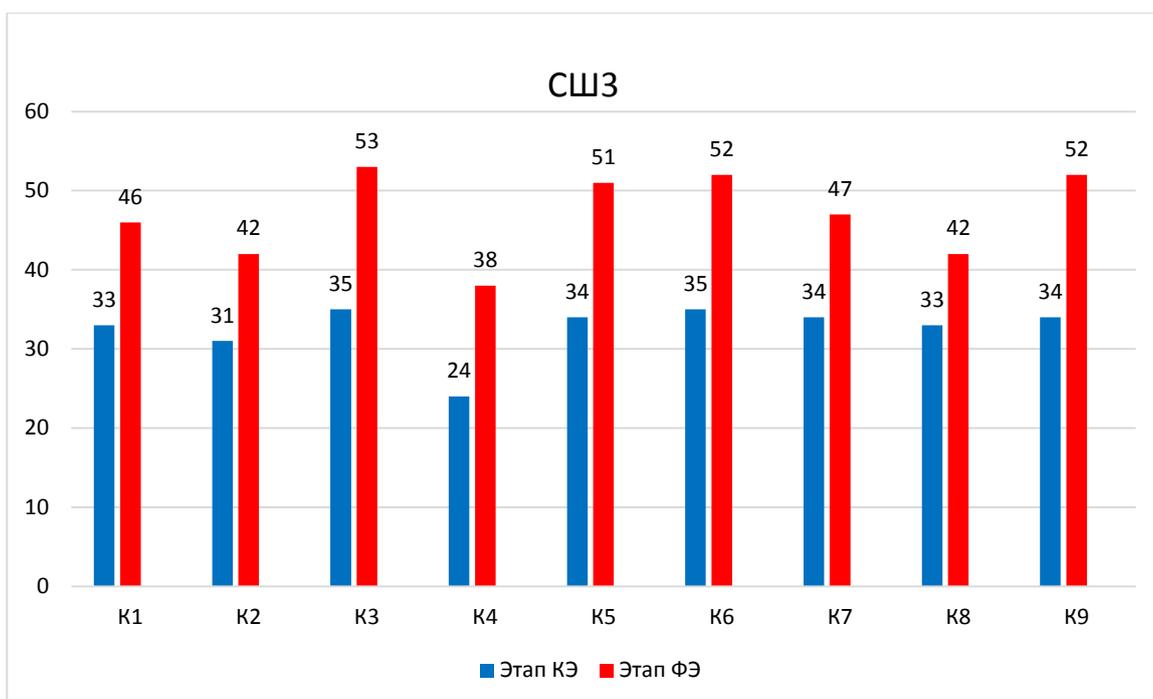


Рис. 3.4. Сш 3. Средняя школа им. В.И. Ленина г. Баткен

Констатирующий этап эксперимента показал низкие результаты деятельности по управлению качеством образования в средней школе им. Ленина г. Баткен по Критерию 4. – нехватка учебного материала и учебных ресурсов, оснащение учебным оборудованием, следовательно – недостаточное использование ИКТ; по Критерию 1. – слабое взаимодействие с персоналом и другими заинтересованными сторонами, соответственно и слабые показатели уровня по Критерию 2. по реализации политики и стратегии развития школы.

На этапе формирующего эксперимента все показатели значительно улучшились, в частности по Критерию 3. с учётом активного вовлечения педагогического персонала в деятельность школы, принятия мер по повышению квалификации учителей, использования ИКТ по Критерию 6.

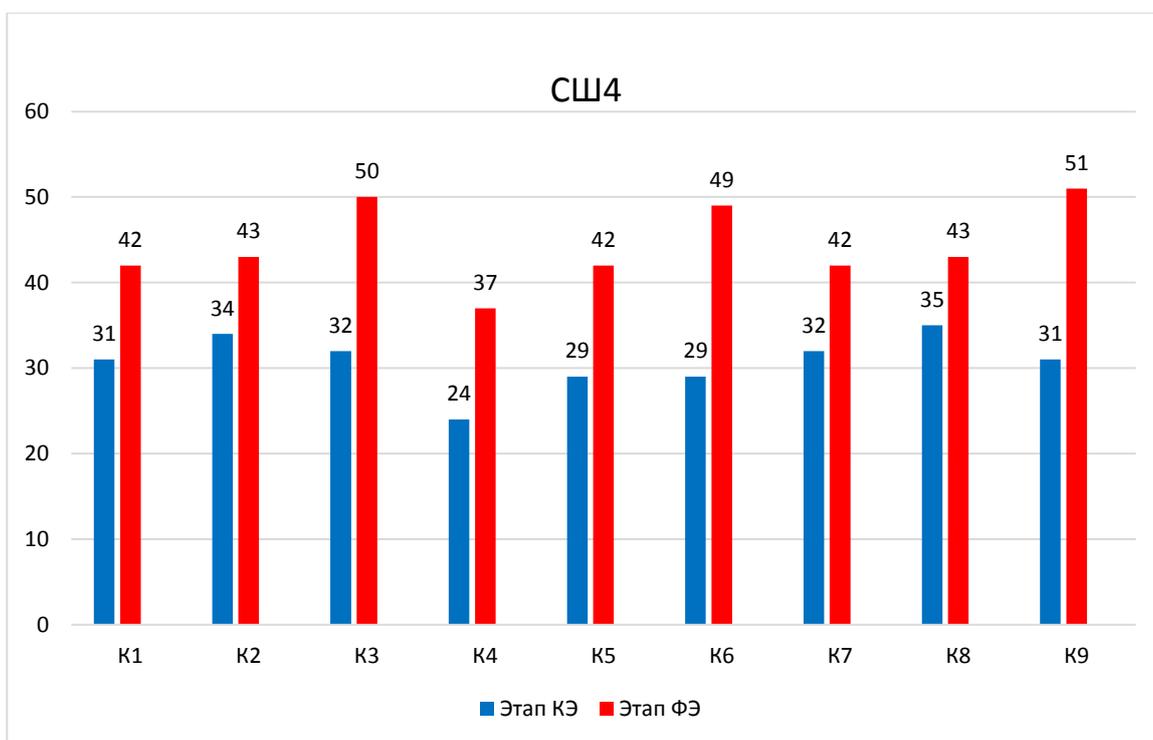


Рис. 3.5. Сш.4. Средняя школа Чон-Алайского района

Средняя школа №4 Чон – Алайского района на этапе констатирующего эксперимента показала низкие результаты по Критерию 4. - слабое обеспечение учебными материалами и оборудованием, низкие показатели также по Критериям 5. и 6. – использование ИКТ, планирование образовательных результатов, слабое методическое обеспечение. На этапе формирующего эксперимента школа показала значительный рост показателей по Критерию 2. – более системный подход при реализации стратегии развития школы с учетом анализа деятельности; по Критерию 3. – приняты меры по проведению повышения квалификации учителей и созданию соответствующей психолого – педагогической образовательной среды; по Критерию 9. – наблюдается повышение образовательных результатов.

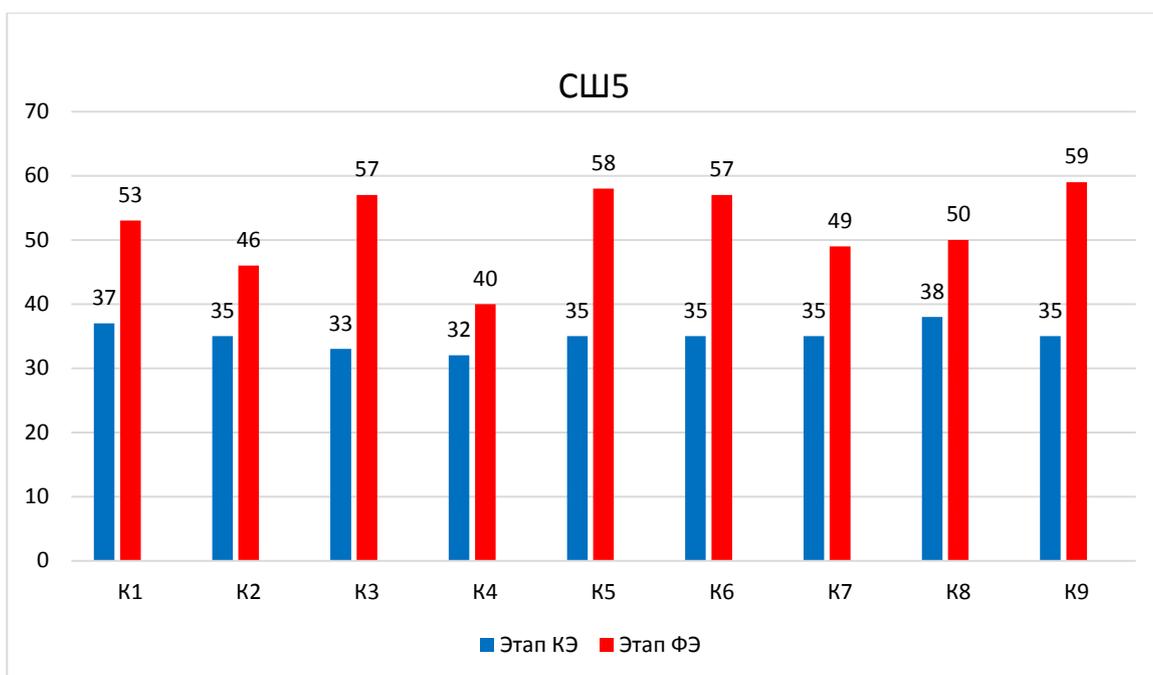


Рис. 3.6. Сш 5. Национальный школа лицей инновационных технологий им. профессора А. Молдокулова

Национальный школа лицей инновационных технологий им. профессора А. Молдокулова №5, учитывая статус и обеспеченность ресурсами показала относительно высокие результаты на этапе констатирующего эксперимента по Критерию 1 – разработана и внедряется система менеджмента качества, проводятся процедуры оценки образовательной деятельности; по Критерию 4. - оснащение учебными материалами и оборудованием, использование ИКТ; по критерию 8 – достаточно высокая степень удовлетворенности учащихся и родителей. Реализация педагогических условий и модели по совершенствованию качества образования также содействовали росту показателей уровней на этапе формирующего эксперимента по Критерию 3. - активное вовлечение педагогического персонала школы в деятельность школы и его мотивация; по Критерию 5. с учетом реализации компетентного подхода в процессе обучения и его методического обеспечения; по Критерию 9. с учетом общего руководства и координации процессов в деятельности школы.

Выводы по третьей главе

Для изучения состояния управления качеством образования и внедрения разработанной нами модели управления качеством образования была адаптирована европейская модель системы менеджмента качества образования EFQM, с переориентацией критериев и показателей на особенности деятельности школ. В качестве диагностического инструментария использованы критерии и показатели, в которых определены свои весовые значения некоторых коэффициентов.

В констатирующем эксперименте уровень управления качеством образования были определены с помощью следующих критериев: лидерство руководителя образовательной организации; политика и стратегия развития образовательной организации; педагогический персонал; ресурсы образовательной организации и партнеры; процессы; содержание школьного образования; удовлетворенность педагогического и вспомогательного персонала; удовлетворенность потребителей образовательных услуг; срезы знаний обучающихся.

Констатирующий эксперимент выявил наиболее уязвимые места в управлении качеством образования. Лидерство проявляется только на уровне командно-административных процессов: упор на хозяйственные вопросы, организационные процессы и др. Школы демонстрируют фрагментарный подход, игнорируя суть реализации политики и стратегии. Отсутствуют анализ достижений, не анализируется динамика пусть даже минимальных улучшений. Ресурсы оставляют желать лучшего: нехватка учебного материала, учебно-методических комплексов, отсутствие высокоскоростного интернета, минимум компьютерного оборудования, так же снижают качество и возможности качественной подготовки к организации учебных занятий.

Результаты эксперимента позволил прийти к заключению, что реализация педагогических условий и модели, разработанной нами по

совершенствованию качества образования в общеобразовательных организациях могут содействовать росту уровня исследуемого феномена.

Формирующий эксперимент доказал результативность и эффективность разработанной нами модели управления качеством школьного образования. Данный результат достигнут в результате обеспечения организационно педагогических условий, целенаправленной организации тренинга для руководящего и педагогического персонала экспериментальных школ.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наше исследование посвящено актуальной для системы школьного образования Кыргызстана проблеме – обоснованию основных положений по управлению качеством школьного общего образования. Необходимость проведения исследования была продиктована возрастанием требований государства к обеспечению качества образования, к формированию компетенций у обучаемых. На основе изучения теоретических основ и анализа практического опыта, связанных с выработкой основных положений по разработке механизма управления качеством школьного общего образования можно сделать следующие общие выводы.

1. В исследовании изучена сущность понятия “качество”, “качество образования” с точки зрения философии, психологии и педагогики. Как свидетельствуют исследования, качество образования – сложное и многоаспектное понятие. Оно включает в себя разное количество компонентов. В нашем исследовании установлено, что образовательный процесс, результат и условия являются главными компонентами качества образования. Для достижения качества образования необходимо, чтобы образовательный процесс, результат и условия обладали определенным качеством.

В нашем исследовании выявлено, что понятие «управление» является одним из ведущих категорий системы образования и самостоятельным объектом педагогических исследований. Данное понятие характеризуется как часть деятельности, объясняя воздействие на объект образовательной системы. Установлено, что управление образованием, вид социального управления, поддерживает целенаправленность и организованность учебно-воспитательных, инновационных и обеспечивающих их процессов в системе образования. Управление качеством образования тесно связано с инновационной деятельностью образовательной организации, предусматривающей внедрение инноваций и в управленческую деятельность администрации, и в работу учителей. Одним из важных научных основ

управления качеством школьного образования являются система менеджмента качества и управление по целям, предполагающее диагностичную постановку целей, разработки показателей результатов, измерения и оценки.

Принятый курс на реформирование системы образования в Кыргызстане обусловил совершенствование структуры и содержание системы образования в целом. В нем важное место принадлежит проблеме реформированию управления качеством школьного общего образования. С этой целью в последние годы в Кыргызстане приняты важные стратегические и нормативные документы, регулирующие функционирование системы образования.

2. В исследовании нами выделены системный, деятельностный, квалитетический, технологический, личностно-ориентированный, методологический подходы к управлению качеством общего образования. Комплексное применение данных подходов к управлению качеством образования в общеобразовательной школе позволяет подойти к организации образовательного процесса в школе с различных сторон, раскрывая глубже процесс управления качеством образования. Нами определены принципы целостности, преемственности, ценностного ориентира, саморазвития, систематичности, рефлексии, которые регламентируют деятельность управления качеством образования. Данные принципы находятся в тесных взаимоотношениях, обеспечивают единство деятельности по управлению качеством образования в школе.

На основе выявленных подходов и принципов нами была разработана модель управления качеством образования в общеобразовательной школе. В разработанной модели в качестве основных были выделены следующие блоки:

- концептуальный блок (принципы, функции, подходы, организационно-педагогические условия);

- содержательно-целевой блок (цель управления, содержание управления, содержание уровней управления качеством общего образования);
- диагностико-аналитический блок (диагностика состояния управления, содержательный анализ, планирование);
- деятельностно-мониторинговый блок (деятельность управления, мониторинг состояния, коррекция плана и процесс управления);
- результативный блок (репродуктивный, продуктивный, творческий уровни).

3. Эффективность управления качеством образования в общеобразовательной школе зависит от множества обстоятельств. Благоприятные факторы позволяют успешно функционировать процессу управления качеством образования, принимать оптимальные педагогические и управленческие решения. Такими обстоятельствами, на наш взгляд, являются организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе. В исследовании определены организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе, как обстоятельства, способствующие успешному управлению:

- эффективность управления образовательной организацией. Лидерство руководителя в разработке миссии, стратегии развития организации, принятии эффективных управленческих решений;
- обеспечение профессионального мастерства и квалификации руководящих и педагогических кадров;
- нацеленность образовательной организации на инновационное развитие посредством разработки и принятия стратегических планов;
- совершенствование организационной и методической работы в школе;
- мотивация и стимулирование труда работников;

- внедрение информационно-коммуникационных технологий в процесс управления качеством образования.

4. Проведенный нами педагогический эксперимент позволил нам проверить достоверность полученных результатов. С помощью констатирующего эксперимента изучено практическое состояние управления качеством школьного общего образования Кыргызской Республики. На основе формирующего эксперимента была первично апробирована созданная нами модель управления качеством образования в общеобразовательной школе. Эксперимент позволил нам проверить эффективность созданной модели в различных общеобразовательных организациях. Доказано, что данную модель управления качеством образования можно использовать для повышения результативности образовательной системы, достижения качества школьного общего образования. Эффективность управления качеством школьного общего образования достигается посредством четкого соблюдения порядка исполнения действий, приведенных в блоках модели, особенно с помощью организации мониторинга деятельности в образовательных организациях.

Проведенные теоретические и экспериментальные исследования позволили выявить нам следующие закономерности в управлении качеством школьного образования:

- единство руководящей и исполнительской деятельности в обеспечении качества школьного образования;
- непрерывность отслеживания состояния качества школьного образования и принятия управленческих решений;
- в основе управленческих решений лежат результаты образования.

Нельзя утверждать, что с настоящим исследованием проблема управления качеством школьного общего образования полностью раскрыта. Можно обозначить следующие новые направления исследований:

- разработка научных основ управления образовательным процессом;

- разработка технологии мониторинга управления качеством образования в образовательных организациях.

Практические рекомендации для полноценной реализации управления качеством образования:

Исследование по теме диссертации и проведенный в рамках исследования педагогический эксперимент позволили предложить практические рекомендации по совершенствованию управления качеством общего школьного образования:

1. Предлагается методологический подход, обеспечивающий общую стратегию деятельности по управлению качеством образования. Согласно данному подходу, сначала следует четко определить цель управления, т.е. будущий результат. В соответствии с целью следует выбрать средства управления.
2. При проведении оценки деятельности школы предлагается использовать модель управления качеством школьного образования, разработанная на основе выявленных подходов и принципов.
3. В соответствии с разработанной моделью предлагается диагностировать состояние управления качеством образования, провести анализ и выработать план улучшения управления качеством школьного образования.
4. Рекомендуется создавать организационно-педагогические условия управления качеством образования в общеобразовательной школе, как обстоятельства, способствующие успешному управлению.

Мы рекомендуем применение данной методики для самооценки общеобразовательной организации с целью определения уровня совершенства или уровня достижения качества образования, а также данная методика применима при проведении любого вида аттестационной экспертизы, в том числе в рамках аккредитации образовательных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Абакирова, Г.Б.** Повышение эффективности управления учебным процессом в вузе: автореф. диссерт. ...кандид. педаг. наук: 13.00.01 [Текст] / Г.Б. Абакирова. – Бишкек, 2013. – 22 с.
2. **Аванесов, В.С.** Композиция тестовых заданий. [Текст] / В.С. Аванесов. – М., 2002. – 240 с.
3. **Ажыбаева, А.Ж.** К вопросу об управленческой деятельности в современных условиях [Текст] / А.Ж. Ажыбаева // Эл агартуу. – Бишкек, 2014. – № 5-6. – С. 51-54.
4. **Ажыбаева, А.Ж.** Системный подход как приоритетное направление управления качеством подготовки учителей начальной школы [Текст] / А.Ж. Ажыбаева // Проблемы науки. – М., 2016. – № 3(4). – С. 44-48.
5. **Ажыбаева, А.Ж.** Теория и практика управления качеством подготовки учителей начальной школы: диссерт. ... д-ра педаг. наук: 13.00.01 [Текст] / А.Ж. Ажыбаева. – Бишкек, 2018. – 328 с.
6. **Акинфеева, Н.В.** Квалиметрический инструментарий педагогических исследований [Текст] / Н.В. Акинфеева // Педагогика. – М., 1998. – №4. – С. 30-35.
7. **Акматалиев, А.А.** Управление учебным процессом и качеством подготовки специалистов [Текст] / А.А. Акматалиев, Т.Б. Атанаев, Т.М. Сияев. – Бишкек, 2004. – 106 с.
8. **Андреев, В.И.** Педагогика: учебный курс для творческого саморазвития [Текст] / В.И. Андреев. – Казань: Центр инновационных технологий, 2000. – 608 с.
9. **Андреев, В.И.** Эвристическое программирование учебно-исследовательской деятельности: метод. пособие [Текст] / В. И. Андреев. – М.: Высшая школа, 1981. – 240 с.
10. **Андреева, А.Р.** Внедрение эффективного контракта: результаты исследования [Текст] / А. Р. Андреева, С.А. Попова, Н.В. Родина // Народное образование. – 2014. – № 10. – С. 151-157.

11. **Афанасьев, В.Г.** Человек в управлении обществом. [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М., 1977. – 384 с.
12. **Ашыров, Э.Т.** Качественная характеристика знаний как основа оценки в образовании [Текст] / Э.Т. Ашыров // Академический вестник. – Бишкек, 2007. – С. 150-154.
13. **Бабаев, Д.Б.** Основные подходы к управлению качеством образования / Д.Б. Бабаев, М.А. Ногаев // Известия Кыргызской академии образования. – Бишкек, 2011. – № 2 (18). – С. 65-69.
14. **Бабанский, Ю.К.** Оптимизация процесса обучения. [Текст] / Ю.К. Бабанский. – М.: Педагогика, 1977. – 257 с.
15. **Бабанский, Ю.К.** Оптимизация процесса обучения: общедидактический аспект. [Текст] / Ю.К. Бабанский. – М., 1982. – 256 с.
16. **Бахмутский, А.Е.** Оценка качества школьного образования: Монография. [Текст] / А.Е. Бахмутский. – СПб, 2003. – 132 с.
17. **Бекбоев, И.Б.** Инсанга багытталган окутуунун теориялык жана практикалык маселелери [Текст] / И.Б. Бекбоев. – Бишкек, 2004. – 342 б.
18. **Бекбоев, И.Б.** Программированное обучение как способ обеспечения управляемости учебного процесса [Текст] / И.Б. Бекбоев // Высшее образование Кыргызской Республики. – Бишкек, 2015. – № 1 (27). – С. 23-28.
19. **Бекбоев, И.Б.** Совершенствование управления деятельностью образовательного учреждения – важнейший фактор обеспечения результативности работы [Текст] / И.Б. Бекбоев // Высшее образование Кыргызской Республики. – Б., 2014. – № 4 (26). – С. 7-14.
20. **Бекежанов, М.** Методологические вопросы педагогической диагностики / М. Бекежанов // Alatoo Academic Studies. – Бишкек, 2018. – № 1. – С. 28-36.
21. **Белухин, Д.А.** Личностно-ориентированная педагогика: учебное пособие [Текст] / Д.А. Белухин. – Москва, 2005. – 448 с.

22. **Беспалько, В.П.** Опыт разработки критерия качества усвоения знаний учащихся [Текст] / В.П. Беспалько // Методы и критерии оценки знаний, умений и навыков учащихся при программированном обучении. – М.: Б.И., 1969. – С. 16-28.
23. **Беспалько, В.П.** Педагогика и прогрессивные технологии обучения [Текст] / В.П. Беспалько. – М., 1995. – 336 с.
24. **Беспалько, В.П.** Программированное обучение: Дидактические основы [Текст] / В.П. Беспалько. – М., 1970. – 300 с.
25. **Беспалько, В.П.** Слагаемые педагогической технологии. [Текст] / В.П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – 192 с.
26. **Блауберг, И.В.** Системный подход и системный анализ [Текст] / И.В. Блауберг, Э.М. Мирский, В.П. Садовский // Системные исследования: методологические проблемы. – М., 1982. – С. 47-64.
27. **Блауберг, И.В.** Становление и сущность системного подхода [Текст] / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1973. – 270 с.
28. **Бордовский, Г.А.** Управление качеством образовательного процесса / Г.А. Бордовский, А.А. Нестеров, С.Ю. Трапицын. – СПб.: Нева, 2001. – 359 с.
29. **Быков, В.Е.** Автоматизация управления в системе просвещения. / В.Е. Быков, Э.Г. Винограй, А.Н. Мартынов и др. – Томск, 1984. – 264 с.
30. **Веснин, В.Р.** Менеджмент: Учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: Проспект, 2011. – 613 с.
31. Виды и формы стимулирования труда работников [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ekrost.ru/poster/stimulirovanie-truda-rabotnikov-obrazovatelnoi-organizacii.html>
32. **Вихрев, В.В.** О новой концепции информатизации образования [Текст] / В.В. Вихрев, А.С. Христочевская, С.А. Христочевский // Системы и средства информатики. – М., 2014. – Том 24. – Выпуск 4. – С. 157-167.
33. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Ред. Т.И. Шамова. – М.: Гардарики, 1991. – 276 с.

34. **Воронин, А.М.** Управление развитием инновационной образовательной среды школы [Текст] / А.М. Воронин. – Брянск, 1995. – 186 с.
35. **Глинский, Б.А.** Моделирование как метод научного исследования (гносеологический анализ). [Текст] / Б.А. Глинский, Б.С. Грязнов, Б.С. Дынин, Е.П. Никитин. – М.: Изд-во МГУ, 1965. – 248 с.
36. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394>.
37. Государственный образовательный стандарт среднего общего образования Кыргызской Республики / В Книге Настольная книга работника образования Кыргызской Республики. – Бишкек, 2015. – С. 89-106.
38. Готовимся к Общереспубликанскому тесту для поступления в вузы. – Бишкек, 2016. – 40 с.
39. **Давыдова, Л.Н.** Различные подходы к определению качества образования. / Л.Н. Давыдова // Качество. Инновации. Образование. – М., 2005. – №2. – С. 5-8.
40. **Добаев, К.Д.** Механизмы управления качеством образования [Текст] / К.Д. Добаев, Г.К. Кудайбердиева // Известия КГУ им. И. Арабаева. Специальный выпуск. – Бишкек, 2018. – С. 61-64.
41. **Добаев, К.Д.** О развитии системы образования Кыргызской Республики на современном этапе [Текст] / К.Д. Добаев // Известия Кыргызской академии образования. – Бишкек, 2016. – № 2 (38). – С. 48-57.
42. **Добаев, К.Д.** Основные приоритеты современного образования Кыргызской Республики [Текст] / К.Д. Добаев // Вестник физической культуры и спорта. – Бишкек, 2017. – № 3 (18). – С. 185-192.
43. **Добаев, К.Д.** Современная школа. Какой она должна быть? [Текст] / К.Д. Добаев // Известия Кыргызской академии образования. – Бишкек, 2019. – № 2 (48). – С. 62-66.

44. **Дюшеева, Н.К.** Результаты обучения: сущность, содержание и методика описания [Текст] / Н.К. Дюшеева // Известия Кыргызской академии образования. – Бишкек, 2014. – № 2 (30). – С. 39-46.

45. **Ефремова, Н.Ф.** Современные тестовые технологии в образовании. [Текст] / Н.Ф. Ефремова. – М., 2003. – 175 с.

46. **Жакшылыков, Ж.** Сабакты эффективдүү башкаруунун педагогикалык шарттары [Текст] / Ж. Жакшылыков, С. Эрдолатов, Ж.К. Каниметов // Материаловедение. – Бишкек, 2018. – № 4(18). – 27-30 бб.

47. **Жакшылыков, Ж.Ж.** Билим берүүгө таасир эткен негизги фактор катары педагогикалык уюштуруучулук же окутуу процессин сапаттуу башкаруу маселеси [Текст] / Ж.Ж. Жакшылыков // И.Арабаев атындагы Кыргыз мамлекеттик университетинин жарчысы. Атайын чыгарылыш. – Бишкек, 2014. – 26-28 бб.

48. **Жакшылыков, Ж.Ж.** Жогорку окуу жайында окутуу процессин башкаруунун технологияларын өркүндөтүү: педаг. илимд. кандид. ...дисс.: 13.00.01 [Текст] / Ж.Ж.Жакшылыков. – Бишкек, 2018. – 168 б.

49. **Загвязинский, В.И.** Методология и методы психолого-педагогического исследования. Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В.И. Загвязинский, Р. Атаханов. – М., 2001. – 186 с.

50. Закон Кыргызской Республики "Об информатизации и электронном управлении" от 8 октября 1999 года № 107. Источник: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/270>

51. Закон Кыргызской Республики об образовании. В книге Настольная книга работника образования Кыргызской Республики. – Бишкек, 2015. – С. 4-36.

52. **Ибирайым к. А.** Билим берүүнүн сапаты: маселелер жана педагогикалык изилдөөлөр [Текст] / А. Ибирайым к. // Кыргыз билим берүү академиясынын кабарлары. – Бишкек, 2015. – №2 (34). – 17-22 бб.

53. **Ибирайым к. А.** Орто мектепте билим берүүнүн мамлекеттик стандартынын маңызы жана мазмуну [Текст] / А. Ибирайым к. // Кыргыз билим берүү академиясынын кабарлары. – Бишкек, 2010. – № 4. – 47-51 бб.
54. **Иванищева, В.Ж.** Управление качеством образования обучающихся в общеобразовательной школе. [Текст] / В.Ж. Иванищева. Диссерт. ... канд. педаг. наук: 13.00.01. – Елец, 2011. – 219 с.
55. **Ивлев, С.А.** Методическая работа в образовательном учреждении. – М., 2014. – 48 с.
56. Информационная система управления образованием. Руководство пользователя. – Б., 2017. – 36 с.
57. **Ипполитова, Н.В.** Методологические основания педагогики [Текст] / Н.В. Ипполитова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – Челябинск, 2009. – № 13. – С. 9-15.
58. **Исупова, Н.И.** Использование электронных образовательных ресурсов для реализации активных и интерактивных форм и методов обучения [Текст] / Н.И. Исупова, Т.Н. Суворова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – М., 2014. – Т. 26. – С. 136-140.
59. **Кадышев, Ц.** Структурные уровни и определение некоторых категорий, связанных с развитием. Развитие концепции структурных уровней в биологии [Текст] / Ц. Кадышев. – М., 1972. – 267 с.
60. Как разработать школьный план улучшения обучения и воспитания. [Текст] / Практическое руководство для директоров школ, школьных команд, работников управления в сфере образования. – Бишкек, 2009. – 112 с.
61. **Калашников, А.Г.** Проблемы политехнического образования: Избранные труды. [Текст] / А.Г. Калашников. – М., 1990. – 336 с.
62. **Калдыбаев, С.К.** Основы педагогического оценивания. Учебное пособие для направления педагогического образования [Текст] / С.К.Калдыбаев, А.М.Мамытов, С.И.Иптаров. – Б.: KIRLand. – 180 б.

63. **Калдыбаев, С.К.** Характеристики качества образования [Текст] / С.К. Калдыбаев, А.А. Эркинбаев // Известия вузов Кыргызстана. – Бишкек, 2011. – №4. – С. 272-273.
64. **Калинин, В.А.** Задачи, методы и принципы управления. Экономика и планирование производства [Текст] / В.А. Калинин. – М.: Экономика, 1990. – 352 с.
65. **Каниметов, Ж.К.** Направления развития государственного-общественного управления образованием в школах КР [Текст] / Ж.К. Каниметов // Известия Кыргызской академии образования. – Бишкек, 2005. – № 2. – С.24-27.
66. **Каниметов, Ж.К.** Научно-педагогические основы демократизации управления образованием в Кыргызской Республике: автореф. диссерт. ... д-ра педаг. наук: 13.00.01 [Текст] / Ж.К. Каниметов. – Бишкек, 2009. – 35 с.
67. **Каниметов, Ж.К.** Формы управления современной системой образования Кыргызской Республики и проблемы воспитания правовой культуры учащихся [Текст] / Ж.К. Каниметов // Вестник ОшГУ. – Ош, 2012. – №3. Выпуск 1. – С. 42-45.
68. **Касымова, Э.Р.** Менеджмент в образовании: учебное пособие для вузов [Текст] / Э.Р. Касымова, С.Э. Курманбаев, Ф.З. Турдукулов. – Бишкек, 2001. – 380 с.
69. Качество знаний учащихся и пути его совершенствования / Под ред. М.Н.Скаткина, В.В.Краевского. – М.: Педагогика, 1978. – 240 с.
70. Квалиметрия человека и образования. Методология и практика. Ч.1. [Текст] / Под ред. Н.А. Селезневой, А.И. Субетто. – М., 1992. – 190 с.
71. **Кибанов, А.Я.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
72. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

73. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2009. – 301 с.
74. **Коджаспирова, Г.М.** Словарь по педагогике. [Текст] / Г.М.Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – Москва, 2005. – 448 с.
75. **Конаржевский, Ю.А.** Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М.: Педагогика, 1986. – 144 с.
76. Концепция и модель оценки качества воспитания в системе общего образования / Под ред. Н.Л. Селивановой, П.В. Степанова. – М., НОУ Центр «Педагогический поиск», 2013. – 96 с.
77. Концепция информатизации общества [Электронный ресурс]: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/BPA/43b84dff4f88b469c32576580026b4c0>
78. Концепция общероссийской системы оценки качества образования // Вестник образования России. – М., 2007. – С. 18-29.
79. Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2020 года. Стратегия развития образования в Кыргызской Республике на 2012-2020 годы. – Бишкек, 2012. – 114 с.
80. Концепция системы оценки качества образования Кыргызской Республики. – Б., 2018. – 24 с.
81. Концепция создания информационной системы управления образованием в Кыргызской Республике [Электронный ресурс] Режим доступа: http://base.spinform.ru/show_doc.fwx?rgn=80946
82. Концепция цифровой трансформации «Цифровой Кыргызстан» – 2019-2023. Бишкек, 2019. – 21 с.
83. **Краевский, В.В.** Методология педагогики: Пособие для педагогов-исследователей. [Текст] / В.В. Краевский. – Чебоксары: Изд-во Чуваш, ун-та, 2001. – 244 с.

84. **Кудайбердиева Г.К.** Основные понятия управления образованием [Текст] / Г.К. Кудайбердиева // Вестник БГУ им. К. Карасаева. – Бишкек, 2021. – №1. – С. 10-13.
85. **Кудайбердиева, Г.К.** Качество образования и его характеристики / Г.К. Кудайбердиева // Вестник Ошского государственного университета. – Ош, 2020. – № 2. – С. 58-65.
86. **Кулыгина, И.А.** Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / И.А. Кулыгина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГТУ, 2007. – 106 с.
87. **Кыверялг, А.А.** Методы исследования в профессиональной педагогике [Текст] / А.А. Кыверялг. – Таллин: Валгус, 1980. – 334 с.
88. **Леднев, В.С.** Содержание образования: сущность, структура, перспективы [Текст]: научное издание / В. С. Леднев. – М., 1991. – 223 с.
89. **Леонтьев, А.Н.** Деятельность. Сознание. Личность. [Текст] / А.Н. Леонтьев. – М., 1975. – 304 с.
90. **Лернер, И.Я.** Знания в составе содержания образования и их качества // Качество знаний учащихся и пути его совершенствования [Текст] / Под ред. М.Н.Скаткина, В.В.Краевского. – М.: Педагогика, 1978. – 240 с.
91. **Лернер, И.Я.** Качество знаний учащихся. Какими они должны быть? [Текст] / И.Я. Лернер. – М., 1978. – 48 с.
92. **Лернер, И.Я.** Процесс обучения и его закономерности. [Текст] / И.Я. Лернер. – М., 1980. – 96 с.
93. **Лопатников, Л.И.** Экономико-математический словарь. [Текст] / Л.И. Лопатников. – М.: Изд-во «АВФ», 1996. – 701 с.
94. **Лукичева, Л.И.** Управление организацией [Текст]: учебное пособие по спец. "Менеджмент организаций" / Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега-Л, 2005. – 166 с.
95. **Майоров, А.Н.** Мониторинг в образовании. [Текст] / А.Н. Майоров. – СПб: Образование и культура, 1998. – 344с.
96. **Макарова, О.Ю.** Критерии и показатели оценки эффективности функционирования воспитательной системы вуза / О.Ю. Макарова //

Фундаментальные исследования. – 2013. – № 1-2. – С. 348-351; URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=30949> (дата обращения: 05.10.2021).

97. **Максимов, В.Г.** Технология формирования профессионально-творческой личности учителя. [Текст] / В.Г. Максимов. – Чебоксары, 1996. – 227 с.

98. **Малюгина, О.В.** Технология целевого управления качеством образования [Текст] / О.В. Малюгина // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: «Информатика и информатизация образования». – М., 2007. – № 9. – С. 198-200.

99. **Мамбетакунов, Э.М.** Методология и качество педагогических исследований [Текст] / Э.М.Мамбетакунов. – Бишкек, 2006. – 108 с.

100. **Мамбетакунов, Э.М.** Педагогиканын негиздери. Жогорку окуу жайларынын студенттери үчүн окуу куралы. [Текст] / Э.М. Мамбетакунов, Т.М. Сияев. – Бишкек: Педагогика, 2008. – 304 б.

101. **Мамытов, А.М.** К вопросу соотношения понятий “мониторинг” и “контроль” качества образования [Текст] / А.М. Мамытов, Э.А. Супатаева // Известия Кыргызской академии образования. – Бишкек, 2014. – № 3 (31). – С. 8-12.

102. **Мамытов, А.М.** Концептуальные идеи обновления ступеней и содержания школьного образования в кыргызской республике / А.М. Мамытов // Известия Кыргызской академии образования. – Б., 2017. – № 3(43). – С. 3-14.

103. **Мамытов, А.М.** Методологические основы управления качеством образования [Текст] / А.М. Мамытов // Известия КАО. – Бишкек, 2009. – № 4. – С. 15-20.

104. **Мамытов, А.М.** Содержательное обновление общего среднего образования в кыргызской республике / А.М. Мамытов // Известия Кыргызской академии образования. – Б., 2015. – № 3(35). – С. 24-27.

105. **Марченко, Л.Ю.** Управление в системе образования Кыргызской

Республики. Аналитический обзор. [Текст] / Л.Ю. Марченко, В.А. Коротенко, Т.А. Третьякова, Б. Петерсоне. – Бишкек, 2016. – 60 с.

106. **Матрос, Д.Ш.** Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. [Текст] / Д.Ш. Матрос, Д.М. Полев, Н.Н. Мельникова. – М, 1999. – 95 с.

107. **Машбиц, Е.И.** Психолого-педагогические проблемы компьютеризации обучения [Текст] / Е.И. Машбиц // Педагогическая наука - реформе школы. – Москва: Педагогика, 1988. – 342 с.

108. **Мескон, М.Х.** Основы менеджмента: Пер. с англ. [Текст] / М.Х. Мескон. – М.: «Дело ЛТД», 1994. – 224 с.

109. Методическая работа в школе [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://works.doklad.ru/view/FMhvXfnl96Q.html>

110. **Мизинцев, В.П.** Применение моделей и методов моделирования в дидактике. [Текст] / В.П. Мизинцев. – М.: Знание, 1977. – 52 с.

111. **Михеев, В.И.** Моделирование и методы измерений в педагогике: Науч.-метод. пособие. [Текст] / В.И. Михеев. – М., 1987. – 200 с.

112. МОиН: В 2020 году все школы Кыргызстана будут оснащены компьютерами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vb.kg/doc/381106_moin:_v_2020_gody_vse_shkoly_kyrgyzstana_by_dyt_osnasheny_komputerami.html

113. **Молдосанов, У.Н.** Влияние цифровизации страны на систему образования (на примере дистанционных образовательных технологий) [Текст] / У.Н. Молдосанов // Научные исследования в Кыргызской Республике. – Бишкек, 2019. – Т. 4. – С. 192-197.

114. **Монахов, Н.И.** Изучение эффективности воспитания: Теории и методика. [Текст] / Н.И. Монахов. – М.: Педагогика, 1981. – 144 с.

115. Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы. – Бишкек, 201. – 150 с.

116. Национальная программа развития Кыргызской Республики до 2026 года. – Бишкек, 2021.- 71 с.

117. «Неравный доступ к дистанционному школьному обучению в условиях COVID-19 грозит усугубить глобальный кризис обучения» Глобальный информационный бюллетень ЮНИСЕФ, 2020. – 1 с. доступно на сайте unicef.org

118. Нетрадиционные способы оценки качества знаний школьников. Психолого-педагогический аспект: Сб. науч. тр. / под ред. Е.Д. Божович. – М.: Новая школа, 1995. – 96 с.

119. Новая философская энциклопедия. – М., 2000. – Т. 1-4. – 2659 с.

120. **Новиков, А.М.** Методология научного исследования [Текст] / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2010. – 280 с.

121. **Новиков, Д.А.** Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи). [Текст] / Д.А. Новиков. – М.: МЗ-Пресс, 2004. – 67 с.

122. **Новикова, Т.Г.** Эксперимент в образовании [Текст] / Т.Г. Новикова, А.С. Сиденко. – М., 2002. – 93 с.

123. Нововведения на муниципальном уровне управления образованием: Пособие для руководителей и сотрудников муниципальных органов управления образованием [Текст] / Под ред. Н.Д. Малахова. – М.: Институт управления образованием, 1995. – 128 с.

124. О критериях оценки деятельности школы // Народное образование. – М., 1976. – № 11. – С. 126-127.

125. О Программе цифровой трансформации Кыргызской Республики «Таза Коом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tazakoом.kg/>

126. Об основных направлениях реформы общеобразовательной и профессиональной школы [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_12023.htm

127. Обзор системы оценивания качества образования в Кыргызской Республике (СОКО): от концептуальных рамок к инструментам управления качеством. – Бишкек, 2016 – 115 с.

128. Образовательные ресурсы и сайты, которые помогут при

дистанционном обучении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.vb.kg/doc/387021_obrazovatelnye_resyrsy_i_sayty_kotorye_pomogut_pri_distancionnom_obychenii.html

129. **Огородников, И.Т.** Сравнительное изучение эффективности отдельных методов в школе. Оптимальное усвоение знаний и сравнительная эффективность обучения в школе. [Текст] / И.Т. Огородников. – М. 1972. – 185 с.

130. **Ожегов, С.И.** Толковый словарь русского языка. [Текст] / С.И. Ожегов. – М., 2008. – 2314 с.

131. Определенность – вещь. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.ai08.org/index.php/term>

132. Организационная деятельность как общая функция менеджмента [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studbooks.net/75134/menedzhment/organizatsionnaya_deyatelnost_obschaya_funktsiya_menedzhmenta#

133. **Орлова, Т.В.** Основные положения и ведущие тенденции в целостном развитии школы [Текст] / Т.В. Орлова // Завуч. – М., 2001. – № 1. – С. 4-12.

134. **Орлова, Т.В.** Программно-целевой подход к становлению и развитию образовательных учреждений / Т.В. Орлова. – М: Изд-во МПГУ, 1997. – 317 с.

135. **Орунбаев, Т.А.** Научно-методическое сопровождение управления учебным процессом [Текст] / Т.А. Орунбаев, Е.Е. Син // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. – Бишкек, 2013. – Том 13. – №3. – С. 134-138.

136. **Осипова, С.И.** Информатизация образования как объект педагогического анализа [Текст] / С.И. Осипова, И.А. Баранова, В.А. Игнатова // Фундаментальные исследования. – М., 2011. – № 12 (часть 3). – С. 506-510.

137. **Панасюк, В.П.** Системное управление качеством образования в школе: монография. – Санкт-Петербург: Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2000. – 239 с.
138. **Панферова, Н.Н.** Управление в системе образования. [Текст] / Н.Н. Панферова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 248 с.
139. Педагогика [Текст]: учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А.Сластенина. – М.: Издательский центр "Академия", 2013. – 576 с.
140. Педагогика: учеб. пособие [Текст] / под ред. П.И. Пидкасистого. – М.,2006. – 608 с.
141. Педагогическая диагностика в школе / Под ред. А.И.Кочетова. – Минск: Нар. асвета, 1987. – 223 с.
142. Педагогический словарь: учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст] / В.И. Загвязинский, А.Ф. Закирова, Т.А. Строкова. – М.: Академия, 2008. – 352 с.
143. Педагогический энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред. Б.М. Бим-Бад. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2008. – 528 с.
144. **Петров, А.** Основные концепты компетентностного подхода как методологической категории [Текст] / А. Петров // Alma mater. – М., 2005. – № 2. – С. 54-58.
145. **Пикан В.В.** Технология вариативного обучения. [Текст] / В.В. Пикан. – М., 2008 – 144 с.
146. **Пикельная, В.С.** Теоретические основы управления: Школоведческий аспект / В.С. Пикельная. – М: Высшая школа, 1990. – 173 с.
147. **Писарев, Д.И.** Избранные педагогические сочинения / Д.И. Писарев. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 330 с.
148. **Подласый, И.П.** Педагогика Новый курс. [Текст] / И.П. Подласый. – М. 1999. Кн.1. – 544 с.
149. **Полянская, Г.М.** Управление качеством образования учащихся в современной школе. [Текст] / Г.М. Полянская. Диссерт. ... канд. педаг. наук:

13.00.01. – М., 2007. – 162 с.

150. Постановление Правительства Кыргызской Республики «О Концепции развития образования в Кыргызской Республике до 2010 года». – Бишкек, 2002. – 24 с.

151. **Поташник, М.М.** Эксперимент в школе: организация и управление [Текст] / М.М. Поташник. – М., 1991. – 215 с.

152. Программа развития образовательного учреждения. Стратегический план развития школы [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://sites.google.com/site/programmarazvitiabr/razdel-2-tehnologia-razrabotki-programmy-razvitia/tema-3-strategiceskij-plan-razvitia-skoly>

153. Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.

154. Результаты Общереспубликанского тестирования и зачисления на грантовые и контрактные места вузов Кыргызской Республики в 2017 году: отчет Центра оценки в образовании и методов обучения. – Б.: 2017. – 123 с.

155. Результаты Общереспубликанского тестирования и зачисления на грантовые и контрактные места вузов Кыргызской Республики в 2020 году: отчет Центра оценки в образовании и методов обучения. – Б.: 2020. - 134 с.

156. **Родионов, Б.У.** Стандарты и тесты в образовании [Текст] / Б.У. Родионов, А.О. Татур. – М.: Изд-во МИФИ, 1995. – 48 с.

157. **Романов, П.Ю.** Роль подбора и отбора кадров в системе управления персоналом современной образовательной организации [Текст] / П.Ю. Романов, О.Х. Васева // Проблемы современного педагогического образования. – Магнитогорск, 2018. – №60–1. – С. 229–233.

158. Руководство по организации внутренней системы гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики: Методическое пособие по внутренней самооценке на основе EFQM. – Б.: ОсОО «Албино ЛТД», 2007. – 150 с.

159. **Румянцева, З.П.** Менеджмент организации. [Текст] / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.

160. **Самолук, Н.Г.** Современные средства оценивания результатов обучения. Конспекты лекций по дисциплине ОПД.Ф.08 [Электронный ресурс] http://koi.tspu.ru/koi_books/samolyuk/

161. **Сариева, Д.** Влияние качества образования на экономический рост [Текст] / Д. Сариева // Alatoo Academic Studies. – Бишкек, 2017. – №1. – С. 208-211.

162. **Сахарчук, Е.И.** Управление качеством подготовки специалистов сферы образования [Текст] / Е.И. Сахарчук. – Волгоград, 2002. – 136 с.

163. **Семенюк, Э.П.** Общенаучные категории и подходы к познанию: Филос. Анализ. [Текст] / Э.П. Семенюк. – Львов: Вища школа, 1978. – 175 с.

164. **Син, Е.Е.** Моделирование учебного плана как управленческая проблема [Текст] / Е.Е. Син // Российская экономика в условиях современного кризиса: проблемы и пути выхода сборник материалов научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей и научных работников: 20-летию высшей школы экономики КНИТУ посвящается. – М., 2016. – С. 237-240.

165. **Сластенин, В.А.** Педагогика. Учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов. – М., 2013. – 576 с.

166. **Слонкова, А.В.** Организационно-педагогические условия управления качеством среднего общего образования на муниципальном уровне. [Текст]: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 /А.В. Слонкова. – Томск, 2000. – 26 с.

167. Советский энциклопедический словарь. – М., 1981. – 1600 с.

168. Современное состояние и перспективы развития информационно - коммуникационных технологий в Кыргызской Республике (Обзор информация) [Текст] / Ш.М. Мусакожоев, Н.А. Мусабаев, К.К.Талыпов; ГОС. агентство по науке и интеллект. собственности при Правит. КР (Кыргызпатент). – Б., 2003. – 41 с.

169. Современное состояние образовательных электронных изданий и

систем организации и поддержки образовательного процесса (обзор) / Байбурт Л. Г. и др. – М., 2008. – 207 с.

170. **Сокольников, Ю.П.** Основные аспекты комплексного подхода к коммунистическому воспитанию школьников: Метод. указания для лекторов и методистов ин-та усовершенствования учителей / Ю.П. Сокольников. – Москва, 1977. – 58 с.

171. **Стефанов, Н.** Мультипликационный подход и эффективность [Текст] / Н. Стефанов. – М.: Прогресс, 1976. – 251 с.

172. Стратегический план. Разработка стратегического плана для бизнеса. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategicheskij-plan.htm>

173. Стратегия развития образования в Кыргызской Республике на 2021-2040 годы. – Б., 2020. – 68 с.

174. **Талызина, Н.Ф.** Педагогическая психология. Учебное пособие. [Текст] / Н.Ф. Талызина. – М., 1998. – 288 с.

175. **Талызина, Н.Ф.** Управление процессом усвоения знаний. [Текст] / Н.Ф. Талызина. – М., 1975. – 345 с.

176. Теоретические основы создания образовательных электронных изданий [Текст] / М.И. Беляев, В.М. Вымятин, С.Г. Гриншкун и др. – Томск, 2002. – 86 с.

177. Теория управления: учебник для вузов / В.Ф. Уколов, А.М. Масс, И.К. Быстряков. – Москва: Экономика, 2007. – 696 с.

178. Требования к знаниям и умениям школьников: Дидактико-методический анализ. Под ред. А.А.Кузнецова. – М, 1987. – 176 с.

179. **Третьяков, П.И.** Управление качеством образования - основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы / П.И. Третьяков, Т.И. Шамова // Завуч. – 2002. – № 7. – С. 67-72.

180. **Тюков, А.А.** Критерии оценки эффективности деятельности школы [Электронный ресурс]: Психология методология образования. Режим

доступа: <http://psyhoinfo.ru/kriterii-ocenki-effektivnosti-deyatelnosti-shkoly> (Дата обращения: 20.11.2020).

181. **Тюлю, Г.М.** Управление системой качества образования в школе / Г.М. Тюлю // Завуч. – 2002. – № 8. – С. 92-96.

182. УМК Педагогическая технология. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studopedia.info/2-130510.html>

183. Управление качеством / Ред. С.Д. Ильенкова. – М., 2000 – 199 с.

184. Управление качеством образования: Практико-ориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М.Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000. 448 с.

185. Управление развитием школы [Текст] / Под ред. М.М.Поташника, В.С.Лазарева. - М.: Новая школа, 1995. – 464 с.

186. **Ушаков, Д.Н.** Толковый словарь современного русского языка [Текст] / Д.Н. Ушаков. – М., 2014. – 800 с.

187. Философский словарь [Текст] / под ред. И.Т. Фролова. – М., 2001. – 719 с.

188. Философский энциклопедический словарь. [Текст] / Главная редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов., - М., 1983. – 840 с.

189. **Фомин, В.Н.** Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация: курс лекций. [Текст] / В.Н. Фомин. – М., 2000. – 320 с.

190. **Харламов, И.Ф.** Педагогика [Текст] / В.Ф. Харламов. – М.: Высшая школа, 1990. – 512 с.

191. **Хохлова, С.В.** Мониторинг качества школьного образования. Дисс. ... канд. пед. наук. [Текст] / С.В. Хохлова. – Тюмень, 2003. – 170 с.

192. **Чокобаева, Г.** «Сапат» түшүнүгү тууралуу булактардын теориялык талдоосу [Текст] / Г. Чокобаева // Известия вузов Кыргызстана. – Бишкек, 2019. – №4. – С. 130-132.

193. **Шамова, Т.И.** Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.И. Шибанова. – М., 2008. – 384 с.

194. **Шишов, С.Е.** Мониторинг качества образования в школе / С.Е. Шишов, В.А. Кальней. – М., 1998. – 352 с.
195. **Штофф, В.А.** Моделирование и познание [Текст] / В.А. Штофф. – Минск: Наука и техника. – 1974. – 211 с.
196. **Щедровицкий, Г.П.** Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология: курс лекций [Текст] / Г.П. Щедровицкий. – М.: Путь, 2000. – 381 с.
197. **Юдин, Э.Г.** Методология науки. Системность. Деятельность. [Текст] / Э.Г. Юдин. – М., 1977. – 444 с.
198. **Юдин, Э.Г.** Системный подход и принцип деятельности: Методологические проблемы современной науки [Текст] / Э.Г. Юдин. – М.: Наука, 1978. – 391 с.
199. **Якиманская, И.С.** Личностно-ориентированное обучение в современной школе [Текст] / И.С. Якиманская. – М., 1996. – 96 с.
200. **Яковлев, Е.В.** Педагогическая концепция: методологические аспекты построения [Текст] / Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. – 239 с.
201. **Яковлева, Н.М.** Подготовка студентов к творческой воспитательной деятельности. [Текст] / Н.М. Яковлева – Челябинск: ЧГПИ, 1991. – 128 с.
202. <https://dic.academic.ru/dic.nsf>
203. <https://support.google.com/docs/answer>

Критерии, подкритерии и показатели уровней управления качеством школьного образования

№	Наименование критерия	Уровень	Описание уровней
1. ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ			
1.1.	Руководство ОО разрабатывает миссию, видение, политику и стратегию развития организации в проекции на обеспечение качества школьного образования	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Руководство имеет документированное видение, миссию и стратегию обеспечения качества ОО: имеет разработанную модель будущей модернизированной школы, программу реализации инноваций, имеет описания ресурсного обеспечения проекта модернизированной школы, владеет технологиями информационной пропаганды об уровнях, критериях и показателях в обеспечении качества школьного образования. Руководствуется методологическим обоснованием приоритетных тенденций на пути к достижению качества. Имеет ориентацию на опыт успешных международных и отечественных практик, основанный на теоретических актуальных тенденциях и ведущих педагогических теориях.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			<ul style="list-style-type: none"> • <i>В опросных формах</i>

Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Локальные нормативные документы</i> • <i>Стратегический план ОО</i> • <i>Описание миссии, видения</i> • <i>Программные документы в области качества</i>
1.2.	Руководство гарантирует внедрение СМК в школе	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Руководство прошло сертифицированное обучение о СМК. Планирует и выделяет ресурсы на создание и поддержку СМК. Совершенствует систему деятельности ОО на основе анализа данных СМК и предпринимает меры по улучшению. Осуществляет ежегодно сравнительный, SWOT анализ с показателями предыдущих лет, а также с данными других ОО.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			<ul style="list-style-type: none"> • <i>В опросных формах</i>
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Документы, демонстрирующие и подтверждающие личное участие руководителя ОО в создании, развитии, совершенствовании менеджмента качества ОО</i> • <i>Финансовые планы</i> • <i>Интервью с лидерами</i> • <i>Анализ документации</i>
1.3.	Руководство взаимодействует с потребителями и заинтересованных сторон	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Руководство ОО взаимодействует с родительской общественностью,

			международными и отечественными организациями в проекции на тип, статус школы, имеет базу данных партнеров, потенциальных инвесторов, доноров, экспертов. Пользуется заслуженным авторитетом на национальном и международном уровне.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		<ul style="list-style-type: none"> • <i>В опросных формах</i>
	Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Совместные проекты с партнерами</i> • <i>Планы и программы общественных мероприятий</i> • <i>Отчеты по мероприятиям</i> • <i>Документы, подтверждающие участие партнеров</i> • <i>Награды и поощрения</i> • <i>Наличие устава, правил распорядка трудового дня</i> • <i>Концепция развития ОО</i> • <i>Положения о СМК</i>
1.4.	Руководство доступно для персонала ОО	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Создана и реализуется система обратной связи с персоналом. На регулярной основе проводятся педагогические советы, круглые столы, семинары, анкетный опрос. На сайте организации имеется контент/рубрика для обратной связи с общественностью. Стремится к внедрению опыта лучших практик по связям с общественностью и персоналом

Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		<ul style="list-style-type: none"> • <i>В опросных формах</i> 	
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Формы и механизмы обратной связи</i> • <i>Должностные инструкции</i> • <i>Опросы персонала</i> • <i>Анализ организграммы</i> • <i>Наличие канбан доски</i> 	
1.5.	Руководство организует процедуры внутренней и внешней оценки ОО	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО создано структурное подразделение контроля качества школьного образования (ККШО). Разработан механизм и документированная система внутренней самооценки качества школьного образования. Разработан План-график проведения внутренней самооценки качества управления школьным образованием. В наличии имеется база потенциальных независимых агентств по институциональной и программной аккредитации ОО. Заключение по итогам контроля качества школьного образования анализируются, обсуждаются и вносятся коррективы, изменения в планы, стратегии развития ОО.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		<ul style="list-style-type: none"> • <i>В опросных формах</i> 	
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие документированной системы внутренней и внешней оценки</i> • <i>Наличие лицензии на образовательную деятельность</i> 	

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие инструктивных материалов по внешней и внутренней оценке ОО</i> • <i>Наличие базы данных экспертов по внутренней и внешней оценке</i>
7. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ			
2.1.	<p>Политика и стратегия школьной организации базируются на потребностях потребителей и заинтересованных сторон</p>	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	<p>Высокий: Политика и стратегия ОО разрабатывается с учетом задач государственного и стратегического значения, с учетом мировых образовательных тенденций, анализируется с учетом выявленных уровней достижения качества школьного образования, а также корректируется с учетом потребностей потребителей образовательных услуг. Полученные результаты сравниваются с постановкой целей и задач. По итогам анализа определяются риски и предпринимаются превентивные действия.</p>
<p>Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством</p>			<ul style="list-style-type: none"> • • •
<p>Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням</p>			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Документированная миссия и видение</i> • <i>Наличие политики и стратегии развития ОО</i> • <i>Результаты опросов заинтересованных лиц</i> • <i>Структура управления ОО</i> • <i>НПА ОО</i>
2.2.		1	Низкий

	<p>Политика и стратегия базируются на регулярном анализе деятельности ОО</p>	2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	<p>Высокий: В образовательной организации функционирует система сбора и анализа информации. Разработаны измерители/ индикаторы, демонстрирующие уровень достижения качества. Реализуются методы и методики оценивания процессов в ОО. Индикаторы представлены в качественных и количественных показателях.</p>
<p>Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством</p>			•
<p>Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням</p>			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Инструментарии мониторинга</i> • <i>Данные мониторинга</i> • <i>Организационные структуры, ответственные за мониторинг</i> • <i>Анализ результатов опроса и мониторинговых исследований</i>
2.3.	<p>Политика и стратегия с учетом анализа пересматриваются, актуализируется и проектируется с учетом данных исследований</p>	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	<p>Высокий: Проекция задач, описываемых в политике и стратегии, каскадным методом распространяется на все структурные подразделения ОО, на все ключевые процесс школы. Степень достижения целей контролируется соответствующим подразделением, курирующем вопросы обеспечения и контроля качества. Механизмы совершенствования политики и стратегии анализируются в</p>

			сравнении с другими ОО.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		•
	Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Стратплан ОО</i> • <i>Планы подразделений</i> • <i>Программы, проекты, прогнозы</i> • <i>Система стратегического контроля</i> • <i>Бюджеты развития</i>
2.4.	Политика и стратегия пропагандируются для заинтересованных лиц и потребителей образовательных услуг	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО действует система информирования персонала о реализации политики и стратегии. ОО имеет свой сайт/платформу, на которой размещен информативный контент/рубрика. ОО использует ресурсы соцсетей для пропаганды и информирования достижений в процессах по обеспечению качества. Обеспечена обратная связь.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		•
	Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Планы различных уровней</i> • <i>Рассылки и пропаганда информации</i> • <i>Наличие средств коммуникаций на сайте ОО</i> • <i>Наличие коммуникационных каналов</i>
8. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ			
3.1.	Кадровая политика школы Обратная связь педагогического и	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень

	<p>вспомогательного персонала, а также с потребителями образовательных услуг</p>	<p>5</p>	<p>Высокий: Имеет навыки по отбору педагогического персонала, систематизируя процессы поиска и отбора. Разработана ежегодная программа и планы повышения квалификации педагогических работников, основанные на самоанализе учителей (заполняется критериальный лист самооценки, проекция полученных баллов которого демонстрирует сферы деятельности, требующие переподготовки или повышения квалификации). Имеется система регулярной оценки достижений и совершенствования компетенций педагогических работников. Имеется система определения потребностей в обучении, основанная на регулярном мониторинге образовательных достижений учащихся. Прием на работу осуществляет согласно разработанному профилю должности, т.е. имеется список обязанностей для каждой конкретной должности, где указываются требования к потенциальному работнику. Владеет навыками ведения собеседования, интервью, тестирования, позволяющими выявить наличие ключевых компетенций и компетенций по профилю. Совместно обсуждает и определяет цели и задачи по обеспечению качества. На регулярной основе реализует коммуникации в обратной связи, договаривается с потребителями образовательных услуг и нормах</p>
--	--	----------	---

			<p>командного взаимодействия в улучшении процессов по обеспечению качества. Ежеквартально осуществляет обратную связь с родителями по вопросам родительской поддержки в обеспечении качества школьного образования, формирует социальный заказ от родительской среды в совершенствовании содержания образовательных программ (за счет ресурсов школьного компонента). Ранжирует преимущества и проблемы развития системы обеспечения качества в школе. Владеет навыками сравнительного анализа возможных сценариев, рисков в рамках внутренней системы школьного образования.</p>
<p>Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством</p>			
<p>Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням</p>			<p><i>Положения, должностные инструкции</i> <i>Система мотивации для персонала</i> <i>Наличие документированной системы анализа обратной связи</i></p>
3.2.	<p>Повышение квалификации педагогических работников и переподготовка</p>	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	<p>Высокий: В ОО разработана программа непрерывного профессионального развития педагогических работников, базирующаяся на целях и задачах стратегии и политики развития ОО. Педагогические работники, прошедшие ПК и ПП на регулярной</p>

			основе организуют методические семинары для учителей ОО. В ОО внедрен механизм реализации программ наставничества. Кластерные ОО осуществляют взаимообмен опытом. Функционирует система оценки качества обучения учителями.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<i>Наличие плана-графика повышения квалификации педагогических работников ОО</i> <i>Наличие рейтинга сертификации педагогических работников по образовательным областям</i> <i>Количество наставников</i> <i>Наличие данных по самооценке учителей</i> <i>Количество учителей, имеющих категории</i>
3.3.	Вовлечение педагогического персонала в деятельность школы и его мотивация	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Разработана и эффективно реализуется система поощрения и мотивации педагогических работников. Система мотивации построена на опыте успешных практик ОО ближнего и дальнего зарубежья.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<i>Документированная система мотивации и поощрения педагогического персонала и вспомогательного</i>

			<i>Размеры финансовых ресурсов, выделяемых для улучшения качества</i>
3.4.	Обратная связь педагогического и вспомогательного персонала, а также с потребителями образовательных услуг	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Обратная связь построена на всех видах информационных каналов, на межличностных коммуникациях. Используются социологические методы: опрос, анкетирование, результаты которых анализируются и резюмируются выводы. Принимаются предупреждающие меры и превентивные процессы.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<i>Наличие электронной платформы ОО</i> <i>Наличие сайта ОО</i> <i>Возможности использования электронных опросников</i> <i>Возможности бланочных опросников</i> <i>План проведения родительских встреч</i> <i>Документированные мероприятия для родителей и их детей в условиях школы</i>
3.5.	Психолого-педагогическая образовательная среда	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Руководство, педагогические работники используют гуманный, демократический стиль общения с

		<p>учащимися. Способствуют созданию конструктивных условий для активной совместной познавательной деятельности учителей и учащихся в разных учебных ситуациях. Адаптируют среду, формы и методы работы так, чтобы учащиеся с разными способностями и образовательными потребностями, а также разного социального происхождения могли участвовать в различных видах деятельности. Пропагандируют ценность многообразия в школе и сообществе с тем, чтобы сделать школу инклюзивной и ориентированной на ребенка. Обогащают информационную среду на занятиях путем интеграции в учебный процесс мультимедийных технологий и аудиовизуальных средств, а также возможностью доступа учащихся к содержанию информационных ресурсов и возможностью реализовывать различные виды взаимодействия (чаты, электронная почта, презентации и т.д.).</p>
<p>Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством</p>		
<p>Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням</p>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие в школе штатной единицы школьного психолога/соцпедагога, медработника</i> • <i>Наличие телефона Доверия</i> • <i>Наличие электронной почты для обращений учащихся к школьному психологу/социальному педагогу</i> • <i>Документированная система</i>

		<i>воспитательных мероприятий и соцпроектов для обучающихся</i>	
9. РЕСУРСЫ			
4.1.	Управление учебными материалами, учебно-методическими ресурсами	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО действует подразделение, обеспечивающее учет, контроль и координацию обеспечения учебными материалами, учебно-методическими ресурсами. Ежегодно закладываются в смету статьи для приобретения учебно-методических ресурсов. Руководство инициирует через ОМСУ приобретение учебных материалов для учащихся. Регулярно анализирует и определяет пути для разрешения проблем с обеспечением учебно-методических ресурсов.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		•	
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Документированная система анализа обеспеченности УМК и др. учебными материалами</i> • <i>Наличие школьной библиотеки</i> • <i>Наличие электронной библиотеки</i> 	
4.2.	Управление технологиями обучения и воспитания, контролем знаний	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО существует единая документированная система управления эффективностью

			технологий обучения и контроля знаний. Руководство инвестирует средства в технологии обучения и технологии, обеспечивающие эффективность контроля знаний. Действует форма дистанционного обучения на основе ЭОР, а также электронная форма тестирования с целью контроля качества знаний в онлайн режиме. Данная система анализируется, сравнивается, оценивается и корректируется/совершенствуется.
		Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством	•
		Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Оснащенность школы медиа-оборудованием</i> • <i>Наличие документированной системы ШМО по организации мастер-классов, наставничеству по реализации педагогических технологий</i>
4.3.	Управление информационно-коммуникационными ресурсами	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий:
		Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством	•
		Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие документированной системы, регламентирующей реализацию ИКТ</i> • <i>Количество сертифицированных педагогов, владеющих компьютерной грамотностью</i> • <i>Наличие компьютерных классов</i> • <i>Наличие интернет</i>

4.4.	Управление зданиями, оборудованием	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО разработана и реализуется документированная система управления материально-техническими ресурсами, которая на регулярной основе анализируется, сравнивается, корректируется и совершенствуется.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		•	
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Акт на право собственности</i> • <i>Лицензионные требования</i> • <i>Инвентаризационные акты</i> • <i>План укрепления и модернизации материально-технической базы</i> 	
4.5.	Взаимодействие с партнерами	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: ОО сотрудничает с партнерами, имеет базу данных партнеров, оказывающих содействие развитию и совершенствованию ОО. Партнеры оказывают содействие в профилизационных процессах на уровне 3 ступени школьного образования. Ежегодно организуются круглые столы и др. мероприятия.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		•	

Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Договора, меморандумы</i> • <i>Проекты о совместной деятельности</i> 	
10.ПРОЦЕССЫ			
5.1.	Процессы СМК: реализация компетентностного подхода согласно требованиям стандартов, планирование, внутренняя самооценка.	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО на регулярной основе согласно внутреннему плану самооценки осуществляется аудит имеющихся подразделений, ШМО на регулярной основе осуществляют анализ учебного и воспитательного процесса на предмет соответствия требованиям государственного и предметного стандартов, а также на предмет соответствующей реализации компетентностного подхода. Данные обсуждаются на расширенных заседаниях с привлечением экспертной и независимой педагогической общественности.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<i>Документированная системы, регламентирующая содержание образования (стандарты, программы, планы)</i>	
5.2.	Управление документацией школы, методическое обеспечение	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В основе методического обеспечения лежит ориентация на компетентностную модель выпускника общеобразовательной организации. Учебные планы,

			<p>программы проходят внутреннюю и внешнюю экспертизу, согласно процедурам, установленных уполномоченным органом. Процессы, реализуемые в школьной обучающей деятельности, мониторятся согласно установленным индикаторам. Учебно-воспитательные процессы соответствуют современным образовательным трендам, социальному и государственному заказам.</p>
	Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		
	Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Документированная номенклатура дел ОО</i> • <i>Устав</i> • <i>Свидетельство о регистрации</i> • <i>Коллективный договор</i> • <i>Лицензия на ведение образовательной деятельности</i> • <i>Наличие медицинских книжек педагогов</i>
5.3.	Процесс обучения, основанный на контроле, консультациях, диагностике и мониторинге	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Процесс обучения построен на компетентностном подходе, с учетом здоровьесберегающих технологий, а также ИКТ-технологий. Реализуются диагностическое, формативное и суммативное виды оценивания. Применяются технологии и методы мотивации и активизации познавательной

			деятельности, самостоятельной обучающей деятельности. Данные диагностического оценивания и мониторинга обсуждаются и применяются меры по совершенствованию и улучшению целостного педагогического процесса. Для обеспечения качества обучения и воспитания привлекаются независимые внешние эксперты.
	Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		
	Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Документированная система регламентации учебного процесса (БУП, стандарты, программы)</i> • <i>Опросные формы</i> • <i>Наличие методистов в школе</i>
11. СОДЕРЖАНИЕ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ			
6.1.	Соответствие план-конспектов уроков содержанию государственного образовательного и предметного стандартам (от постановки целей и задач до постановки домашних заданий)	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: План-конспект урока соответствует установленным требованиям, отражает содержание согласно государственным образовательным стандартам. Имеет разделы, отражающие образовательные результаты и индикаторы к ним. Цель урока сформулирована как операциональная, при этом доступная в понимании, её достижения как ученикам, так и самому учителю. Домашние задания сформулированы четко и соответствуют по времени

			выполнения установленным СанПиН регламенту.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			
6.2.	Соответствие учебных программ содержанию образовательных стандартов	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Учебные программы соответствуют содержанию государственных образовательных стандартов. Сохраняют целостность и системность содержания образования. Учитывают дидактические принципы. Обеспечивают логическую межпредметную связь. Соответствуют установленному объему часовой нагрузки. Имеют проекцию на материальные и методические возможности учебного заведения. Структурированы согласно установленным требованиям: титульный лист, пояснительная записка, характеристика предмета, тематический план курса, образовательные результаты, индикаторы, описание ресурсов, как методических, так и технологических.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			

Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Утвержденные стандарты</i> • <i>БУП, пояснительная записка к БУПу</i> • <i>Утвержденные учебные программы</i>
6.3.	Планирование образовательных результатов согласно требованиям образовательных стандартов	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Образовательные результаты формулируются согласно государственным образовательным стандартам, предметным в том числе. При формулировке осуществляется учет уровней мыслительного процесса (согласно таксономии Б.Блума). Формулировки излагаются в глагольной форме (активные формы глагола). Должны быть достоверными и измеряемыми.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Описание образовательных результатов в предметных стандартах</i> • <i>Описание индикаторов и результатов в программах по предметам</i>
6.4.	Использование современных образовательных технологий, в том числе ИКТ	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: в процессе обучения учителя используют современные образовательные технологии, ИКТ в том числе. Учитывают регламент времени и требования СанПиН по использованию ИКТ в учебном

			процессе. Имеют навыки работы с современными образовательными средами, включая электронную платформу Moodle, умеют работать в пространстве сети Интернет, используя проверенные источники, умеют осуществлять отбор методического материала учебных, информационных и статистических сайтов; используют компьютерные и мультимедийные технологии.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Перечень оборудования для реализации ИКТ</i> • <i>Медиаресурсное обеспечение классов</i>
6.5.	Реализация современных технологий оценивания образовательных результатов	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Учителя приоритезируют формативное оценивание. Владеют способами формативного оценивания. Используют технологию группового взаимодействия на уроке. Дифференцируют уровень достижения образовательных результатов в проекции на уровни мыслительного процесса (знание, понимание, применения, анализ, синтез, оценка). Осуществляют оценивание согласно имеющимся методическим инструкциям и рекомендациям по оцениванию. Оценивание выражается в количественных и качественных показателях на прозрачной основе.

			Технологии оценивания ясны потребителям образовательных услуг.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие КИМов по предметам</i> • <i>Наличие документированной системы оценивания образовательных достижений обучающихся</i>
12.УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА			
7.1.	Наличие механизма сбора и анализа об удовлетворенности педагогического и вспомогательного персонала	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО существует электронная система сбора данных по выявлению удовлетворенности педагогического и вспомогательного персонала. Данные открыты персоналу и подвергаются обсуждению, осуществляется применение мер. При планировании деятельности ОО осуществляется учет данного анализа.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие опросных форм</i> • <i>Наличие штатной единицы по сбору и анализу опросных форм</i> • <i>Документированная система анализа полученных данных</i>
7.2.	Степень удовлетворенности педагогического и вспомогательного персонала	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий:

Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие опросных форм</i> • <i>Наличие штатной единицы по сбору и анализу опросных форм</i> • <i>Документированная система анализа полученных данных</i> 	
13.УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ			
8.1.	Степень удовлетворенности учащихся	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО создана подструктура и система сбора данных об удовлетворенности обучающихся как потребителей образовательных услуг. Данные анализируются и рассматриваются руководством ОО. Механизм анализа выстроен на количественных и качественных показателях.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие опросных форм</i> • <i>Наличие штатной единицы по сбору и анализу опросных форм</i> • <i>Документированная система анализа полученных данных</i> 	
8.2.	Степень удовлетворенности родителей (официальных представителей)	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: В ОО создана подструктура и система сбора данных об удовлетворенности потребителей образовательных услуг – родителей – качеством

			предоставляемых услуг. Данные анализируются и рассматриваются руководством ОО. Механизм анализа выстроен на количественных и качественных показателях, на основе которых реализуются меры по совершенствованию и гарантии качества предоставляемых ОО образовательных услуг.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие опросных форм</i> • <i>Наличие штатной единицы по сбору и анализу опросных форм</i> • <i>Документированная система анализа полученных данных</i>
8.3.	Степень удовлетворенности образовательных организаций последующей преемственной ступени	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Существует электронная система сбора данных об удовлетворенности выпускниками школы, которая демонстрирует уровень успеваемости обучающихся в вузе, а также данные о результатах ОРТ и поступлении в топовые вузы. Данные анализируются и совершенствуется механизм подготовки выпускников школы.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Наличие опросных форм</i> • <i>Наличие штатной единицы по сбору и анализу опросных форм</i> • <i>Документированная система</i>

		<i>анализа полученных данных</i>	
14.СРЕЗЫ ЗНАНИЙ			
9.1.	Общее руководство, координация и процессы организации и срезов знаний	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий:
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством		Руководство ОО организует постоянный срез знаний обучающихся путем электронного независимого тестирования (например, ЦОМО, НЦОКОиТ и др.). Данные анализируются, интерпретируются и выводятся рекомендательного характера методические, учебные и др. рекомендации и инструкции.	
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Договор с независимыми организациями на предмет проведения срезов знаний</i> • <i>КИМы организации</i> • <i>Наличие структурного подразделения по анализу данных срезов знаний обучающихся</i> 	
9.2.	Информационное обеспечение о целях и задачах проведения срезов знаний	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: Потребители образовательных услуг информируются о результатах проведенных срезов, данные доступны для потребителей. Задачи, график проведения срезов предварительно размещаются на портале ОО либо путем рассылок в группы распространяются для уведомления.

Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> Наличие протоколов заседаний по анализу и информированию потребителей образовательных услуг о результатах срезов 	
9.3.	Экспертиза содержания заданий для среза знаний	1	Низкий
		2	Средний
		3	Базовый
		4	Достаточный уровень
		5	Высокий: КИМы разрабатываются опытными специалистами-предметниками, экспертируются независимыми экспертами, отличаются достоверностью, соответствуют содержанию государственных образовательных стандартов и имеют уровневые критерии и показатели.
Вопросы, позволяющие определить соответствие школьной организации уровню управления качеством			
Инструменты, позволяющие определить соответствие школьной организации обозначенным уровням		<ul style="list-style-type: none"> <i>Рецензии экспертов на КИМы и др. измерители образовательных достижений учащихся</i> 	