

Роль системы менеджмента качества в написании и реализации проекта.

*Директор муниципального общеобразовательного учреждения
средняя общеобразовательного учреждения им.Д.Тарасова
г.Озерска Калининградской области
Юлдашева Е.М.*

*Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Лобчук Т.Б.*

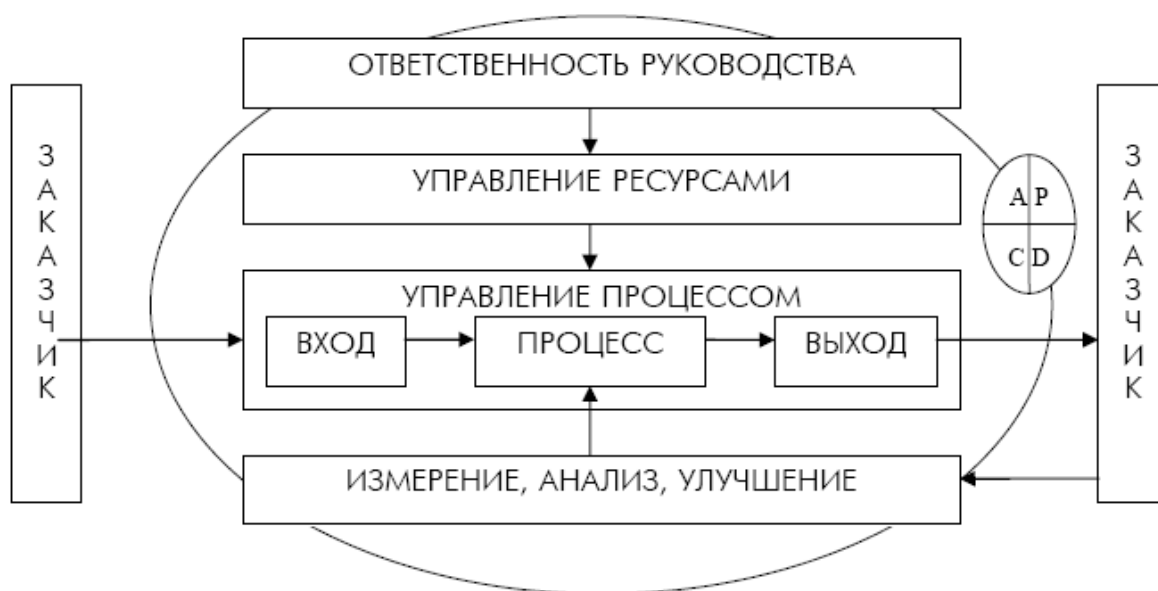
Мир вокруг нас изменился кардинально. Сменилась общественно-экономическая формация, пришел рынок со своими законами, совершенно другими стали условия социальной, экономической и духовной жизни людей. Чтобы выжить в переменчивой среде, необходимо постоянно к ней приспосабливаться, вносить коррективы в процесс жизнедеятельности, совершенствоваться самим и улучшать систему, в том числе образовательную. Время требует новых подходов в решении проблем общего образования, в том числе в части подготовки учащихся к жизни в современном мире. Нынешняя школа должна не только давать глубокие знания детям, но и воспитывать, готовить ребят к жизни в новых социальных условиях рыночной экономики. Школа должна стать проводником социальной адаптации подрастающего поколения. В то же время школа должна стать конкурентно способной и не только выжить в условиях рынка образовательных услуг, но и расти и развиваться, внедряя в образовательный процесс инновационные технологии обучения и воспитания. Современная общеобразовательная школа в значительной степени диверсифицирована, тенденции к изменениям и процессы саморазвития становятся преобладающими в ее облике. В силу этого она испытывает потребность в приобретении конкурентных преимуществ. Сегодня все чаще школе предлагают участие в проектной деятельности, которая может поднять школу на новую ступень развития. В каком проекте принять участие? Какие цели и задачи поставить? Каких результатов добиваться? На эти и другие вопросы руководители образовательного учреждения могут найти исчерпывающие ответы, модифицируя типовую модель системы менеджмента качества общеобразовательного учреждения в практику написания и реализации проектов.

Считая отличительной особенностью развития менеджмента качества новую сферу его интересов - планирование качества как дальнейшее развитие идей в направлении более полного удовлетворения потребителей образовательных услуг - , мы попытались применить методологию СМК к школьной проектной деятельности. Мы считаем, что основная цель менеджмента в данном случае - достижение высокой эффективности проекта, лучшего использования его

ресурсного потенциала с выходом на высокий учебно-воспитательный результат.

В международном стандарте на системы качества ИСО 9000:2000 качество определяется как «степень соответствия присущих характеристик требованиям». В образовании требования определяют различные участники образовательного процесса, как внешние (государство, общество, работодатели, семьи учащихся), так и внутренние (учащиеся, педагоги, обслуживающий персонал). Поэтому, пожалуй, наиболее полное определение качества образования принадлежит С.Е. Шишову и В.А. Кальней: «Качество образования – это степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг».

При выходе на проектную деятельность мы не можем игнорировать ожидания учащихся и их родителей как участников процесса образования от предоставляемых нашей школой образовательных услуг, включая как обучение, так и воспитание. Мы начинаем проект с заказчиков и заканчиваем свой проект заказчиками, в роли которых выступают общество, учащиеся и их родители.



Образовательное учреждение, как и любая организация, испытывает на себе влияние среды. Среда ОУ имеет три основные составляющие:

- макросреда;
- микросреда;
- внутренняя среда.

Работая над любым проектом, мы должны начать с анализа ситуации с тем,

чтобы проект не был искусственным, а направленным на преодоление создавшейся проблемы. PEST-анализ позволяет определить цели проекта под влиянием внешних факторов (политического, экономического и социального). SWOT-анализ показывает сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды.

Так, проведя SWOT- анализ и PEST – анализ проблем социальной адаптации учащихся школы, мы вышли на написание проекта «Школа социального воспитания».

SWOT-АНАЛИЗ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Создан банк данных детей и семей «группы риска». • Опыт работы с семьями, находящимися на зоне риска. • Созданная материальная база. • Опытные специалисты. • Опыт совместной работы и плодотворного взаимодействия с другими социальными структурами. • Опыт работы в проектах. • Опыт успешного получения и реализации грантов в ПНПО «Образование» и созданный имидж школы. • Доброжелательная политика администрации района и области. 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие школьного психолога. • Отсутствие школьного фельдшера • Недостаточная материальная база. • Недостаточное количество финансовых средств. • Удаленность места жительства многих подростков от школы. • Недостаточная информированность родителей о возможностях получения различного вида социальной поддержки. • Негативные последствия реформы образования. • Нежелание родителей идти на контакт со школой. • Сложность поиска грантодателей и непонимание грантодателями сущности проблемы.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Адаптация детей в школе как фактор, противостояния социальному сиротству. • Содействие созданию в школе целостной системы профилактики асоциального поведения несовершеннолетних. • Формирование у всех участников 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальный фактор, действующий на уровне психобиологических предпосылок асоциального поведения, которые затрудняют социальную адаптацию индивида. • Психолого-педагогический фактор, проявляющийся в дефектах школьного и семейного воспитания.

<p>образовательного процесса базовых знаний и умений в области теории и практики асоциально поведения несовершеннолетних.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вовлечение детей «группы риска» в творческие объединения дополнительно образования детей. • Организация занятости подростков во внеурочное и каникулярное время. 	<ul style="list-style-type: none"> • Социально-психологический фактор, раскрывающий неблагоприятные особенности взаимодействия несовершеннолетнего со своим ближайшим окружением в семье, на улице, в учебно-воспитательном коллективе.
---	--

PEST- АНАЛИЗ

<p>Политические факторы</p> <p>Государственные и региональные программы по поддержке и развитию образования</p> <p>Введение стандартов второго поколения.</p> <p>Выборы в муниципальные органы власти .</p>	<p>Экономические факторы</p> <p>Экономический кризис.</p> <p>Новая система оплаты труда педагогов.</p> <p>Финансирование школы.</p> <p>Уровень инфляции.</p> <p>Рост цен.</p> <p>Потребности потребителей.</p> <p>Основные внешние издержки (энергоносители, подвоз учащихся, услуги ЖКХ, связь, охрана, Интернет) и др.</p> <p>Налогообложение.</p>
<p>Социальные факторы</p> <p>Рост безработицы среди родителей учащихся.</p> <p>Падение рождаемости.</p> <p>Структура доходов и расходов семей.</p> <p>Базовые ценности семей учащихся.</p> <p>Тенденции образа жизни.</p> <p>Мнения и взаимоотношения потребителей образовательных услуг.</p> <p>Потребительские предпочтения.</p> <p>Представления СМИ.</p> <p>Этнические факторы.</p> <p>Связь с социальными учреждениями.</p>	<p>Технологические факторы</p> <p>Развитие конкурентных инновационных технологий.</p> <p>Изменение и адаптация новых технологий.</p> <p>Информация и коммуникации, влияние Интернета.</p> <p>Потенциал инноваций.</p> <p>Доступ к технологиям.</p>

Целью проекта является «помощь в социальной адаптации детей из неблагополучных семей, путем создания такого пространства в школе, которое позволяет этим детям удерживаться в школе, получать педагогическую и социальную помощь, и сокращает время пребывания ребенка без надзора со стороны взрослых.»

Задачи проекта

- Организация специального помещения, куда дети могут приходить после уроков для отдыха и общения.
- Создание благоприятных условий для трудового воспитания подростков и вовлечение родителей в трудовую деятельность детей.
- Создание дополнительных условий, в целях формирования здорового жизненного стиля и мотивации на здоровьесберегающее поведение с активным вовлечением родителей.
- Создание комфортных условий учащихся начальной школы для организации учебной и внеучебной деятельности.
- Улучшение условий для организации школьного питания для детей, охваченных работой школы полного дня.

Мы считаем, что при написании проекта следует действовать по схеме:

потребность —————> результат.



В соответствии с философией осуществления рыночной стратегии мы выходим на менеджмент абсолютного качества (МАК), стратегическую, интегрированную систему менеджмента, целью которого является довольный клиент. В нашем случае - учащиеся, родители, общество. МАК - это система менеджмента, содержащая как социально-культурные, так и технические методы, используемые в единстве. МАК - надстроечная философия, использующая следующие четыре основных технических и административных принципа:

менеджмент при помощи фактов и данных;

личное участие всех и каждого;

значение приоритетов в менеджменте;

менеджмент по принципу цикла PDCA (планируй - работай - проверяй - действуй):

1. Определение проблемы и разработка рабочего плана (с учетом потребностей общества и четырех основных элементов: рынок образовательных услуг, качество образовательных услуг, издержки образовательного процесса, модель выпускника)



2. Проверка условий актуализации и определение цели инновационного развития (с учетом степени устаревания образовательных услуг и вероятностей возникновения потенциальных трудностей)



3. Подтверждение наличия предполагаемых веских причин инновационного изменения образовательных услуг по следующей схеме:



3.1. Исследование изменения причин (условий) предоставления образовательных услуг в прошлом и проверка, не было ли с этим связано изменение эффекта



3.2. Мониторинг естественных изменений причин (условий), влияющих на предоставление образовательных услуг и измерение эффекта (слежение за связанными с этим изменениями).



3.3. Изменение причины и сравнение эффекта предоставления образовательных услуг с предыдущим.



4. Проведение мероприятий (моделирование инновационных процессов)



5. Контроль за внедрением инновационных процессов и при достижении цели переход к следующей задаче .



6. Стандартизация (письменное документирование) инноваций, чтобы моментально найти характеристики процесса, которые в свое время привели к положительному результату



7. Определение дальнейших подзадач (коллектив, интенсивно работавший над решением инновационной проблемы, обнаруживает последующие проблемы улучшения и совершенствования)

Таким образом, главными элементами системы МАК при контроле и корректировке внедрения инноваций посредством реализации проекта являются:

- управление (корректировка) на основе данных,
- коллективный труд педагогов над внедрением инноваций,
- менеджмент на основе заданных приоритетов: улучшения "состояния здоровья" и культуры школы как образовательного учреждения; концентрации и участия всех и каждого; составления "цепочки качества", достижения доверия со стороны педагогов и учащихся; попытки достичь высокого уровня

конкурентноспособности; стремления к достижению мобильности учреждения; уделения особого внимания человеческому фактору; применения методик управления качеством;

- менеджмент по принципу цикла PDCA: планируй (определяй последовательность работ в рамках общей задачи); работай (осуществляй свой план на практике); проверяй (исследуй результаты исполнения с целью установления возможных отклонений от желаемого результата); действуй (работай над следующим этапом и стремись к усовершенствованию).

Разработка и реализация проекта – дело командное, коллективный труд сотрудников над внедрением инноваций играет весомую роль. Если коллектив школы в составлении проекта не участвует, проект никогда не будет действенным, определяющим развитие школы, потому что чужд тем, кто должен претворять его в жизнь.

Команду для разработки и реализации проекта, на наш взгляд, лучше собирать из людей, которые сами хотят заниматься им. При этом важно не только полагаться на желания педагогов, но и осуществлять индивидуальную работу по формированию эффективной команды. Нам представляется важным, чтобы в команде были представлены сотрудники разных возрастных групп и образовательных областей; по-разному относящиеся к администрации, инновациям; склонные выполнять разные роли в процессе разработки.

Мы видим четыре группы сотрудников в зависимости от их отношения к администрации и инновациям:

союзники и последователи – педагоги, согласные с новыми идеями и доверяющие администрации;

"недоверчивые ведомые" – сомневающиеся в новой идее, не полностью доверяющие администрации;

не согласные с новой идеей, но доверяющие методам администрации;

оппоненты – не доверяющие администрации и не согласные с новыми идеями.

Наличие все четырех групп в команде – норма.

Исходя их цикла PDCA, следующим этапом работы над проектом является составление календарного плана мероприятий. Одним из самых простых и удобных способов планирования считается GANT- диаграмма.



Решение задач, поставленных в проекте, можно осуществить, работая в двух направлениях: улучшение материальной базы школы, дабы создать возможности для привлечения учащихся и родителей в школу полного дня, и повышением уровня методического мастерства сотрудников школы, как педагогов, так и вспомогательного персонала. Оба направления помогут повысить имидж школы, как образовательного учреждения, так и школы социального воспитания. Следующей возможностью понизить риски решения задач мы видим в более тесном взаимодействии с общественными организациями, находящимися как на территории Озерского района, так и за его пределами, социальными учреждениями, ставшими нашими партнерами, заключение договоров социального партнерства с шефскими структурами типа ООО «Вектор», МУП «Озерск-АВТО» и другими. Еще одна возможность снизить риски и угрозы - выход на новых грантодателей, развитие проекта в новых направлениях, привлечение дополнительных финансовых средств.

Согласно циклу PCDA мы выходим на ожидаемые результаты проекта:

- Улучшение условий для социальной адаптации детей из неблагополучных семей, путем создания такого пространства в школе, которое позволяет этим детям удерживаться в школе, получать педагогическую и социальную помощь.
- Сокращение количества неуспевающих учащихся в 5-8 классах.
- Сокращение время пребывания детей, попавших в трудную жизненную ситуацию без надзора со стороны взрослых.
- Значительное уменьшение правонарушений среди подростков.
- Привлечение родителей к общественно-значимым школьным делам.
- Создание благоприятных условий для трудового воспитания подростков и вовлечение родителей в трудовую деятельность детей.
- Отвлечение родителей «группы риска» от противоправных действий посредством приобщения к школьным мероприятиям.
- Создание дополнительных условий, в целях формирования здорового жизненного стиля и мотивации на здоровьесберегающее поведение с активным вовлечением родителей.
- Сокращение количества заболеваний учащихся школы.
- Создание комфортных условий учащихся начальной школы для организации учебной и внеучебной деятельности.
- Улучшение условий для организации школьного питания для детей, охваченных работой школы полного дня.
- Значительное увеличение количества учащихся школы, получающих рациональное школьное питание.
- Расширение общественного гражданского участия в управлении образованием.

- Значительное улучшение материально-технической базы школы, направленной для активизации работы школы полного дня.
- Повышение конкурентноспособности школы как образовательного учреждения.

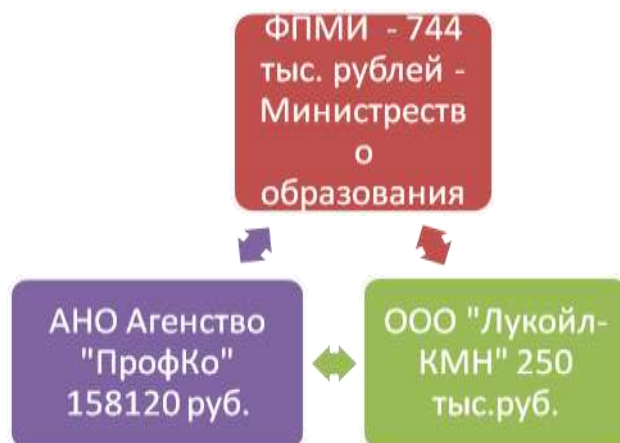
Эффективность проекта будет оценена в результате ежеквартального и итогового мониторинга его реализации (качества услуги организации учебной деятельности, количества учащихся, охваченных дополнительным образованием, качества школьного дополнительного образования, состояния здоровья учащихся, качества школьного питания, количества учащихся, охваченных школьным питанием, количества правонарушений и других противоправных деяний, совершенных подростками и родителями учащихся, количества родителей, привлеченных к совместной деятельности со школой и др.):

- Качество обучения – 52%, успеваемость – 100%.
- Процент школьников охваченных дополнительным образованием до 85%.
- Процент школьников охваченных сбалансированным питанием с учетом диетического - до 90%.
- Процент учащихся, пропустивших занятия по болезни – 5%.
- Количество правонарушений, совершенных учащимися школы -0
- Процент учащихся, состоящих на внутришкольном учете – 1%.
- Процент родителей, систематически принимающих участие в школьных мероприятиях- 30%.
- Процент семей, вовлеченных в работу библиотеки семейного чтения – 40%.
- Ежегодные научно-практические конференции - 2.
- Проведение семинара по реализации проекта – 1.
- Разработанный комплекс методических рекомендаций по созданию модели школы социального воспитания -1.

Достиженные нами показатели могут быть выше или чуть ниже планируемых, но нам важен системный подход, ориентированный на достижение существенного увеличения и эффективности деятельности школы посредством кардинального пересмотра, переосмысления и репроектирования его ключевых деловых процессов.

Внедряя систему менеджмента качества в любой образовательный процесс необходимо помнить о документообороте. Все, что документировано, должно быть выполнено. Все, что делается, должно быть документировано. Если методики для каждого процесса и всей сети процессов документально оформлены, развернуты и внедрены, появляется возможность анализа достаточности обеспечения процессов, управления процессами, улучшения процессов и планирование новых, более совершенных процессов.

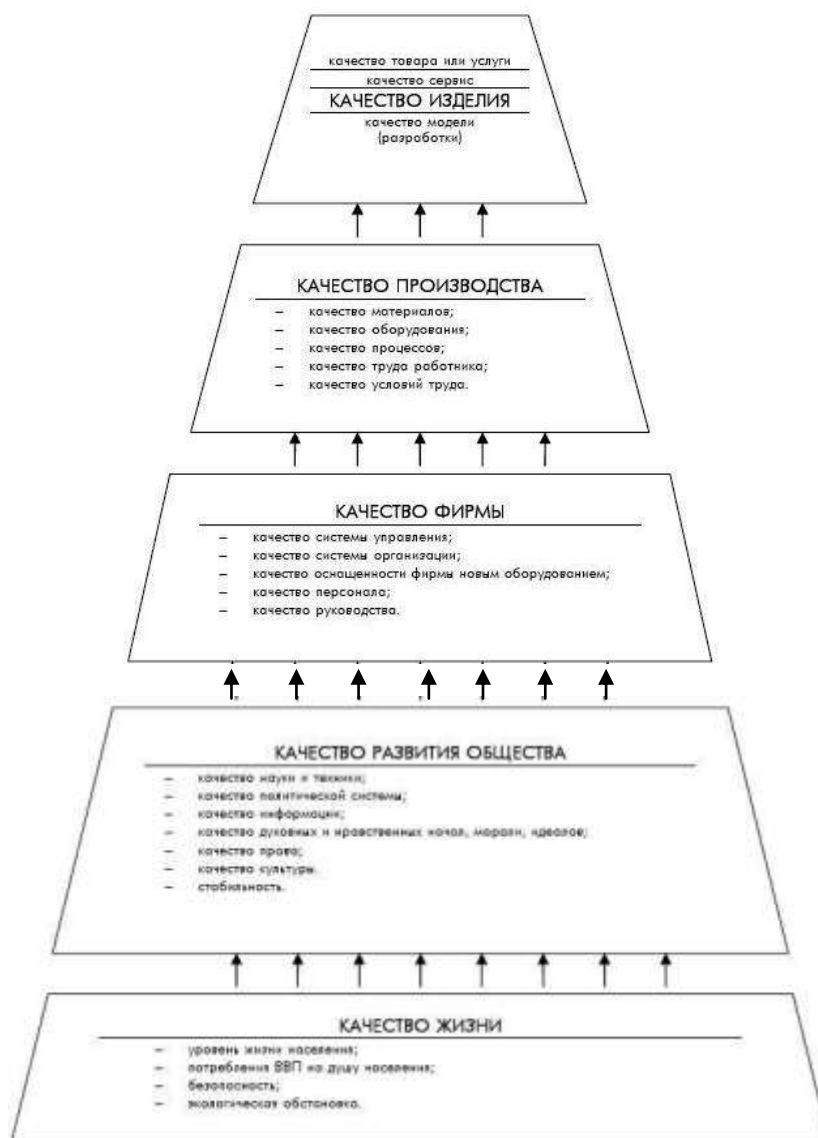
Так произошло и в нашем конкретном случае. Мы начали работу над одним проектом «Школа социального воспитания», но в процессе его реализации вышли на две новые структурные составляющие и получили еще два гранта, которые будут способствовать более полному внедрению наших идей и планов в жизнь.



Современная теория менеджмента качества признает, что для гарантии качества во внимание должны приниматься все этапы жизненного цикла процесса оказания услуги – от первоначального определения требований рынка до конечного удовлетворения этих требований. В нашем случае мы можем выполнить требования заказчика, реализуя несколько проектов одновременно. Тем самым мы переходим к следующему этапу овладения системой менеджмента качества – всеобщему управлению качеством. Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Улучшение качества – это постоянная деятельность, направленная на повышение уровня предоставления услуги, ее качества, совершенствование процессов петли качества. TQM включает два механизма: Quality Assurance (QA) — контроль качества и Quality Improvements (QI) — повышение качества. Первый — контроль качества — поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении школой определенных гарантий, дающих учащимся уверенность в качестве данной образовательной услуги. Второй — повышение качества — предполагает, что уровень качества необходимо не только поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий. Два механизма: контроль качества и повышение качества — позволяют «удерживать мяч в игре», то есть постоянно совершенствовать, развивать школу. Взаимосвязь, взаимопроникновение, взаимообусловленность системы и ее элементов — главные принципы TQM.

«Пирамида качества» отчасти проецирует процесс управления качеством снизу доверху или, как говорят, пронизывает «до мозга костей».

«Пирамида успехов» дополняет рейтинговые оценки, а иногда и прямо их использует.



Система менеджмента качества при организации работы над проектами в школе полностью соответствует данной «пирамиде успехов». Во главу угла мы должны ставить качество жизни наших учеников и качество развития общества, от которого зависит качество работы школы с ее системой управления, организации, оснащённости оборудованием, а, значит, качество процессов и качество подготовленного конкурентоспособного выпускника. «Президент России в своих выступлениях неоднократно подчеркивал, что качество жизни является основой развития общества и в XXI веке выживут лишь те, кто сумеет преодолеть отсталость и нищету, повысив уровень потребления валового внутреннего продукта в 2 — 2,5 раза за 3-4 года; устранив терроризм и его причины и обеспечив экологически приемлемую обстановку на всей территории нашей страны. Вот почему в основание «пирамиды качества» мы поставили «качество жизни». Конечно, как всякая схема, и эта схема требует дополнения, уточнения и разъяснения. Внутренняя логика развития методов менеджмента качества выдвинула на первый план методы TQM, а для оценки и признания успеха школы применяются системы рейтинговых показателей. Система качества создается и внедряется в школе как образовательном учреждении как средство, обеспечивающее проведение определенной

политики и достижение поставленных целей и позволяет вовлечь в работу по качеству всех сотрудников, рационально распределить между ними ответственность и полномочия.

Мы считаем, что при сегодняшней конкурентной борьбе на рынке образовательных услуг теория и практика менеджмента образовательного учреждения вынуждены искать новые пути, и любые удачные решения, находки менеджмента качества могут оказаться своевременными и чрезвычайно полезными.