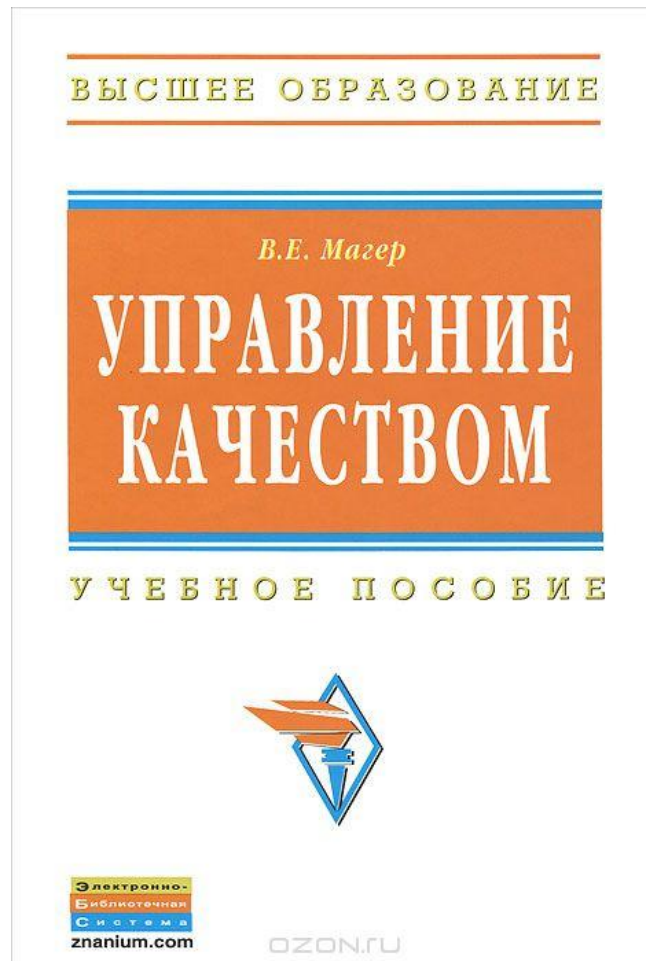


ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
ОСНОВЫ  
МОНИТОРИНГА И  
ВНУТРЕННЕГО  
КОНТРОЛЯ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ  
УЧРЕЖДЕНИИ

АФАНАСЬЕВ К.С., К.Ф.Н., ДОЦЕНТ  
КАФЕДРЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ, ЛГУ ИМЕНИ А.С.  
ПУШКИНА

# Рекомендуемая литература



- Маггер В. Управление качеством. – М., 2012

# Рекомендуемая литература



- Руднев Е. Управление качеством образования в школе. Ресурсы руководителя. Учебно-методическое пособие. – М., 2013

# Рекомендуемая литература



- Сафонова О.  
Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении. – М., 2011

# Рекомендуемая литература



- Шаталов А.,  
Афанасьев В.,  
Гвоздева Е.  
Мониторинг и  
диагностика качества  
образования. – М., 2008

# План лекции

- Понятие внутреннего (внутриучрежденческого) контроля в сфере образования
- Функция контроля в менеджменте
- Теория контроллинга в управлении
- Внутренний аудит в управлении организацией
- TQM (total quality management) как основа повышения качества образовательных услуг

# Понятие внутреннего (внутриучрежденческого) контроля в сфере образования

# Внутриучрежденческий контроль

- 📌 главный источник информации для диагностики состояния образовательного процесса, основных результатов деятельности образовательной организации
- 📌 Под внутриучрежденческим контролем понимается проведение членами администрации образовательной организации наблюдений, обследований, осуществляемых в порядке руководства и контроля в пределах своей компетенции за соблюдением работниками законодательных и иных нормативно-правовых актов РФ



# Цели и функции внутреннего контроля

Целями внутриучрежденческого контроля являются:

- - совершенствование деятельности образовательного учреждения;
- - повышение мастерства педагогических работников;
- - улучшение качества образования в образовательном учреждении.

Функции внутриучрежденческого контроля:

- - информационно-аналитическая;
- - контрольно-диагностическая;
- - коррективно-регулятивная.

# Задачи внутреннего контроля

- - осуществление контроля за исполнением законодательства в области образования;
- - выявление случаев нарушений и неисполнения законодательных и иных нормативно-правовых актов, принятие мер по их пресечению;
- - анализ причин, лежащих в основе нарушений, принятие мер по их предупреждению;
- - анализ и экспертная оценка эффективности результатов деятельности педагогических работников;
- - изучение результатов педагогической деятельности, выявление положительных и отрицательных тенденций в организации образовательного процесса и разработка на этой основе предложений по распространению педагогического опыта и устранению негативных тенденций;
- - анализ результатов реализации приказов и распоряжений по организации;
- - оказание методической помощи педагогическим работникам в процессе контроля.

# Предмет внутреннего контроля

- - соблюдения законодательства РФ в области образования;
- - осуществления государственной политики в области образования;
- - использования финансовых и материальных средств в соответствии с нормативами;
- - использования методического обеспечения в образовательном процессе;
- - реализации утвержденных образовательных программ и учебных планов;
- - соблюдения Устава, правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных актов организации;
- - соблюдения порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся и текущего контроля успеваемости.

# Методы внутреннего контроля

- - анкетирование;
- - тестирование;
- - социальный опрос;
- - мониторинг;
- - наблюдение;
- - изучение документации;
- - анализ и самоанализ учебных занятий;
- - анализ результатов учебной деятельности

# Основания для внутреннего контроля

- - заявление педагогического работника на аттестацию;
- - плановый контроль;
- - проверка состояния дел для подготовки управленческих решений;
- - обращение физических и юридических лиц по поводу нарушений в области образования.

# Функция контроля в менеджменте

Контроль представляет собой процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей

# Функция контроля

- Впервые контроль как функция управления был описан теоретиком управления Анри Файолем в книге «Общее и промышленное управление» (1916):
- «Менеджер не должен ни на минуту пускать организационные процессы, что называется, на самотек, постоянно контролируя деятельность организации и производя корректировки в планах, организационной структуре или работе в области мотивации, если они, как покажет практика, не будут удовлетворять сложившейся ситуации»

# Виды контроля

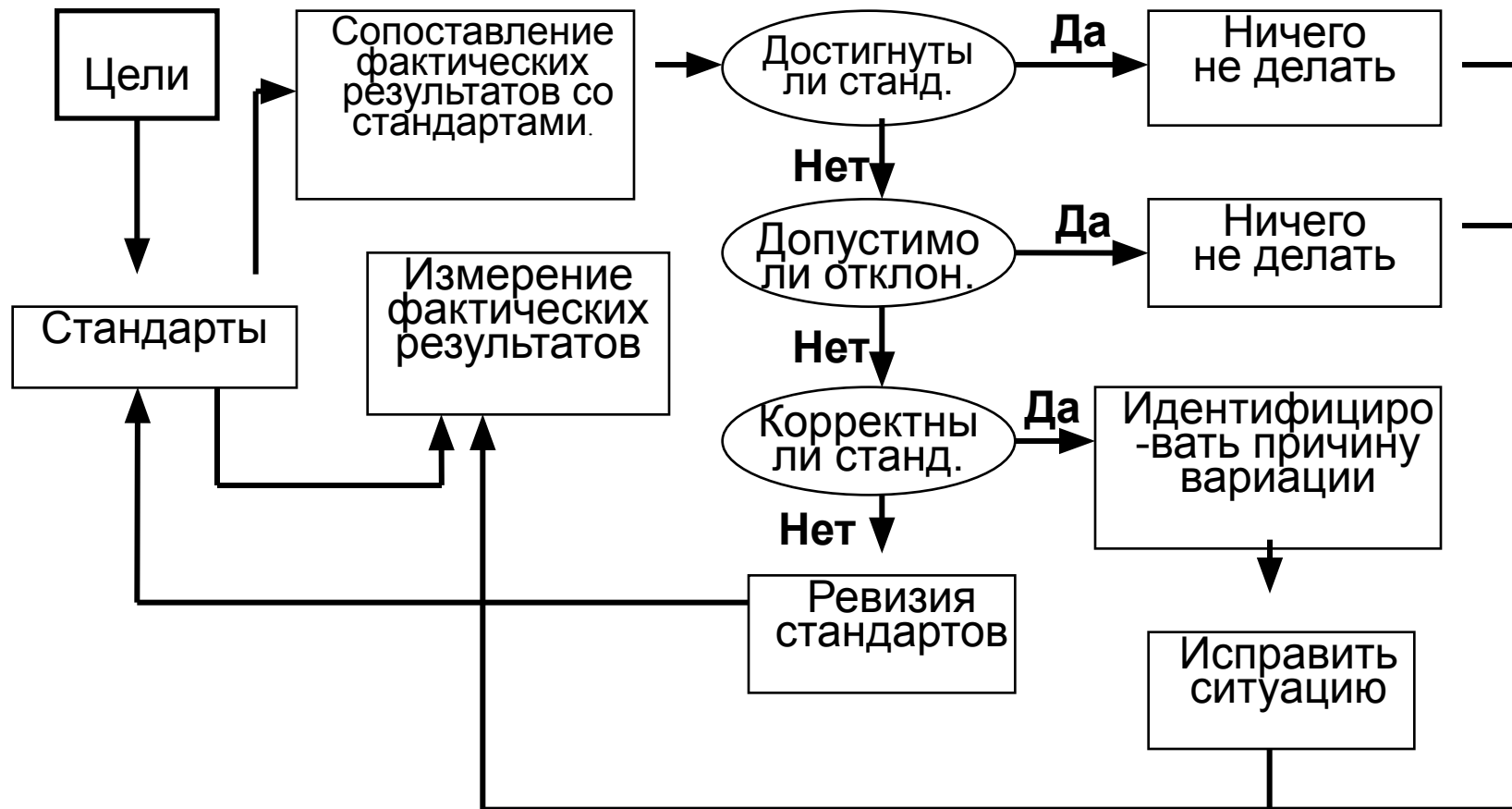
- Предварительный контроль  
(человеческие, материальные, финансовые ресурсы)
- Текущий контроль
- Заключительный контроль



# Элементы контроля



# Общая схема процесса контроля



# Методы контроля

---

- Личное наблюдение
- Статистические отчеты
- Устные отчеты
- Письменные отчеты

# Свойства эффективного контроля



# Теория контроллинга в управлении

разработана в 80-е годы XX века как  
средство предотвращения кризисных  
ситуаций

основной принцип контроллинга —  
**«управление по отклонениям»**

# Контроллинг

- контролирующая система, обеспечивающая концентрацию контрольных функций на наиболее приоритетных направлениях деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных решений, обеспечивающих нормализацию системы

# Сущность термина «Контроллинг»

- Термин «контроллинг» произошел от английского to control - контролировать, управлять
- В англоязычных источниках термин “контроллинг” практически не используется: в Великобритании и США укоренился термин “управленческий учет” (managerial accounting, management accounting)
- Термин “контроллинг” принят в Германии, откуда он и попал в Россию
- В России используют оба термина: и “контроллинг”, и “управленческий учет”, при этом, термин “контроллинг” более информационно емкий

# Цель и функции контроллинга

- Основная цель контроллинга заключается в поддержке и улучшении процессов, направленных на достижение общей системы целей предприятия
- Косвенные цели контроллинга:
  - координация управленческой деятельности (первичная цель)
  - информационная и консультативная поддержка управленческой деятельности
  - обеспечение рациональности принимаемых управленческих решений
- Функции контроллинга:
  - координирующая
  - сервисная
  - обеспечение рациональности управленческого процесса



# Необходимость внедрения контроллинга

- Повышение нестабильности внешней среды выдвигает дополнительные требования к системе управления предприятием
  - смещение акцента с контроля прошлого на анализ будущего
  - увеличение скорости реакции на изменения внешней среды
  - необходимость в непрерывном отслеживании изменений, происходящих во внешней и внутренней среде предприятия
  - необходимость продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций
- Вследствие научно-технического прогресса непрерывно увеличивается сложность продукции и технологического процесса
- Информационный бум при недостатке релевантной информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления

# Понятие и сущность контроллинга

Стратегический

Оперативный

**Контроллинг**

Философия и образ мышления руководителей, ориентированные на эффективное использование ресурсов и развитие организации в долгосрочной перспективе

Новый вид управленческой деятельности, синтезирующий функции планирования, учета и анализа, координации

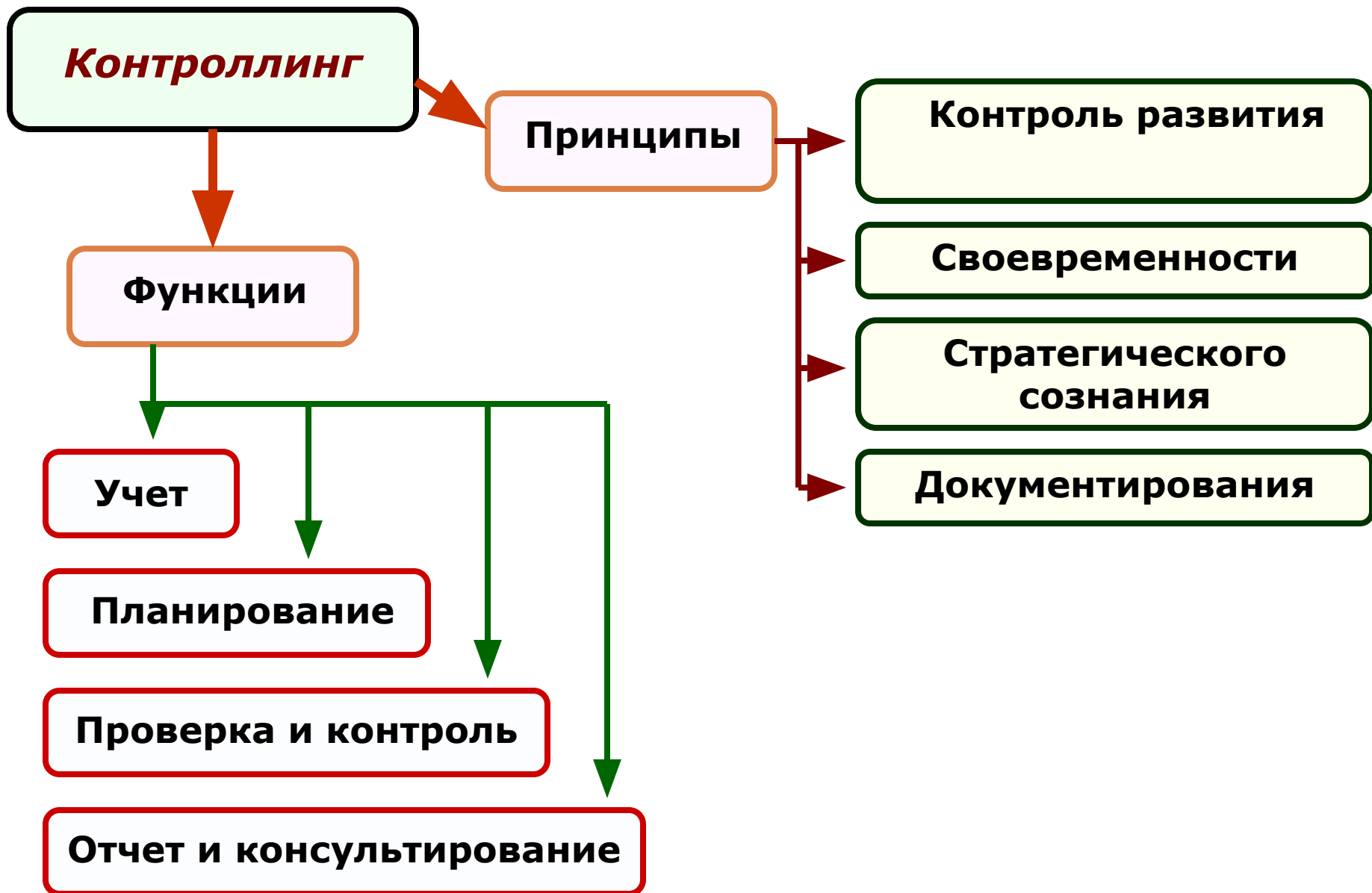
Функционально обособленное направление экономической работы

Ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей

Механизм саморегулирования в организации

Современная концепция управления

# Функции и принципы контроллинга



# Этапы построения системы контроллинга:

1. Определение объекта контроллинга
2. Определение видов и сферы контроллинга
3. Формирование системы приоритетов контролируемых показателей
4. Разработка системы количественных стандартов контроля
5. Построение системы мониторинга показателей, включаемых в контроллинг
6. Формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений

# Центр ответственности и организационная структура

- Центр ответственности – это способ группировки подразделений для целей управления организацией, исходя из соображений баланса прав и обязанностей за результаты деятельности
- Выделение центров ответственности не приводит к созданию новых подразделений, но не исключен вариант, когда для соблюдения баланса полномочий и ответственности целесообразно изменить горизонтальное и/или вертикальное распределение функций в организационной структуре

# Внутренний аудит в управлении организацией

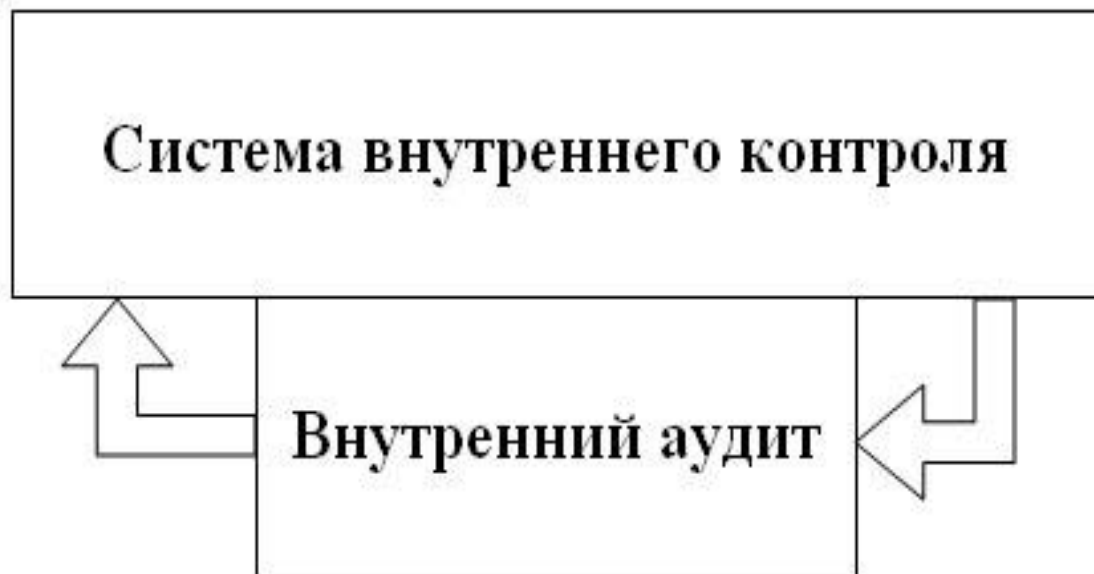
систематический, независимый и документированный процесс, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность внедрения мероприятий и их пригодность поставленным целям

# Внутренний аудит

- Сегодня наличие внутреннего аудита в организациях рассматривается как важный фактор эффективности вне зависимости от того, есть в организации внедренная система менеджмента качества или нет.
- Наличие системы внутреннего аудита повышает доверие работодателей и других заинтересованных сторон, их уверенность в качественной подготовке выпускников – будущих специалистов, способных решать поставленные перед ними задачи на высокопрофессиональном уровне

# Внутренний аудит

- Внутренний аудит является составной частью системы внутреннего контроля. Будучи частью целого, внутренний аудит оценивает эффективность системы в целом





# Задачи внутреннего аудита

- получение руководством организации достоверной информации для разработки корректирующих и предупреждающих действий с целью улучшения системы менеджмента качества;
- проверка результативности корректирующих и предупреждающих действий по результатам предыдущих аудитов;
- оценка СМК и предоставление потребителям доказательств результативности функционирования СМК, результативности процессов обучения, выполнения их требований.

# Принципы внутреннего аудита

1. Этичное поведение – основа профессионализма
2. Добросовестное изложение – обязательство правдиво и точно представлять отчет
3. Должное профессиональное внимание – приложение усердия и рассудительности при проведении аудита
4. Позитивный подход – в ходе определения соответствия, стремление и нацеленность принести заказчику результатами аудита добавленную ценность

# Принципы организации аудита

1. **Принцип единообразности**
2. **Принцип системности**
3. **Принцип документированности**
4. **Принцип открытости**
5. **Принцип регулярности**

# Требования к внутреннему аудиту

- - спланированный и последовательный;
- - понятен персоналу;
- - всесторонний и исчерпывающий, т.е. план проверки должен охватывать все действия, относящиеся к СМК;
- - повторяющийся не реже одного раза в год, однако, это зависит от сложности работ и количества обнаруженных несоответствий;
- - объективный и обоснованный;
- - обеспеченность системой отчетности и корректирующими мероприятиями с *проверкой выполнения этих действий.*

## TQM (total quality management) как основа повышения качества образовательных услуг

Система, ориентированная на  
комплексный контроль качества услуг для  
полного удовлетворения потребителей

# Составляющие качества образования

- **Качество результатов**
- **Качество образовательного процесса**
- **Качество условий**
- **Качество системы управления**

**«Зоны ответственности»  
руководителя ОУ**

**Основные  
результаты  
деятельности**

**Образовательный  
процесс,  
обеспечивающий  
результаты**

**Условия  
реализации  
образовательного  
процесса**

**Система  
управления  
организацией**

# Обеспечение качества образования

## Уровни обеспечения качества

**Государственный**

**Институциональный**

- Аккредитация ОУ;
- Создание и обновление государственных образовательных стандартов;

Создание системы внутреннего мониторинга и оценки качества образования

**Государственно-общественный:  
Рейтингование**

**Публичный доклад**

# Общеввропейские тенденции в сфере качества образования

## Европейские стандарты и принципы обеспечения качества (2005)

От внешнего



к институциональному уровню

Основная  
ответственность за обеспечение  
качества лежит на ОУ

Развитие внутреннего  
управления качеством –  
ключевой  
элемент реформы  
профессионального  
образования

Развитая внутренняя культура  
качества, опирающаяся на  
традиции  
ОУ, при незначительном  
внешнем контроле

Внутренние процессы в  
большей степени ориентированы  
на совершенствование качества



# Стратегическая цель менеджмента качества



## Актуальность внедрения систем менеджмента качества в образовательных учреждениях

- Переход на федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения, предполагающие компетентностный подход и усиление ориентации подготовки кадров на конкретные требования заинтересованных работодателей
- Формирование конкурентоспособных профессиональных образовательных программ и их ежегодное обновление с учетом потребностей современного рынка
- Повышение эффективности внутренней деятельности и адаптации образовательного учреждения к изменяющимся потребностям рынка труда

# Основные принципы Всеобщего управления качеством (TQM)



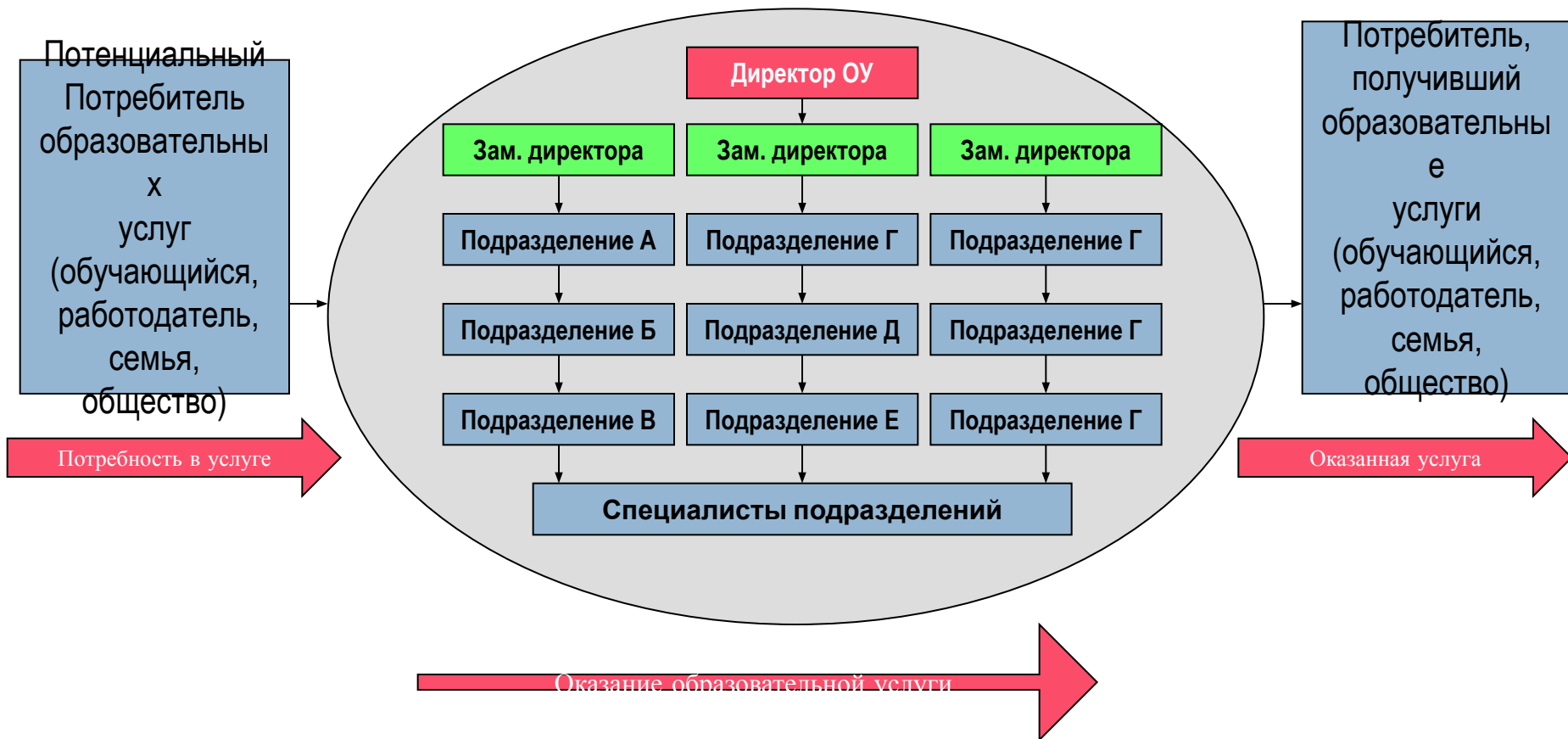
# Факторы воздействия TQM

---

1. Высокие требования к профессионализму сотрудников
2. Обогащение содержания труда и повышение мотивации работников
3. Совершенствование навыков решения проблем у сотрудников
4. Участие в управлении и командная работа как основные методы решения проблем

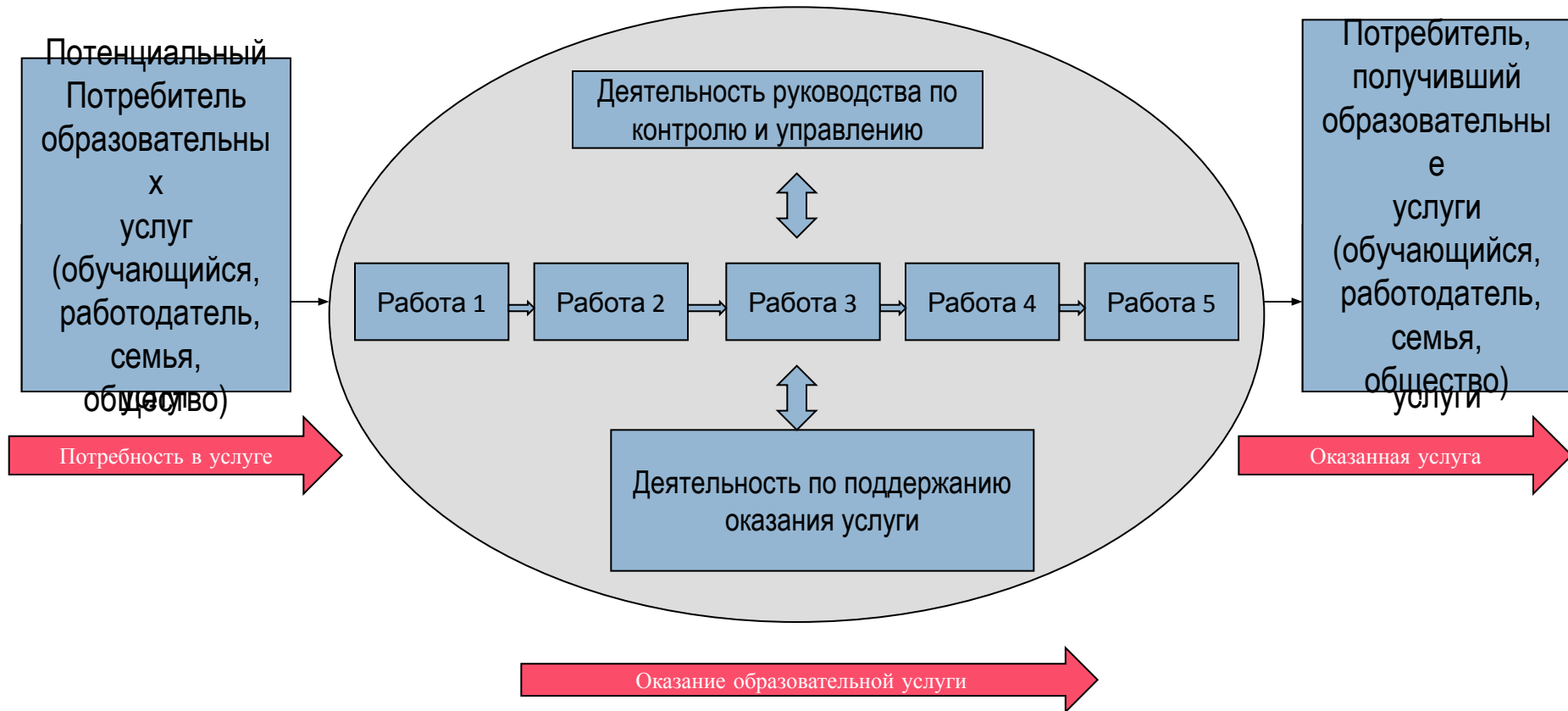
# Существующая структура соподчинённости структурных подразделений в образовательном учреждении

Образовательное учреждение



# Процессная структура в образовательном учреждении, в котором внедрена система менеджмента качества

Образовательное учреждение



# Мониторинг качества образования: основные механизмы реализации

- Выделение в организационной структуре управления образовательным учреждением **должностных лиц, подразделений** для реализации функции сбора, обработки, хранения и представления информации
- **Нормативное** закрепление статуса структурных подразделений, модели внутреннего мониторинга ОУ
- **Согласование процедуры** внутришкольного мониторинга с другими процедурами, используемыми в системе управления качеством (мониторинг системы образования, аккредитация образовательных учреждений, государственная итоговая аттестация и др.)
- **Обучение педагогических кадров**, привлекаемых к работам в области мониторинга
- **Техническое обеспечение** работ в области мониторинга (создание локальных компьютерных сетей, банков данных, издание аналитических докладов, отчётов)