

# Оценка качества образования педагогическим коллективом

*Г.А. Русских,  
Ю.В. Слобожанинов*

**Трудно у нас найти школу, где бы её руководство озаботилось такой постановкой вопроса: как оно, руководство, формулирует организационные цели и стратегию для педагогического коллектива и совпадают или не совпадают её формулировки с тем, что «застряло» на эту тему в головах сотрудников. Между тем при оценке положения любого сотрудника необходимо точно знать, что сотрудники думают о целях, направлениях деятельности и образе действий в своей школе и тем, как руководители, эти цели и направления сформулировали и довели до сведения работников.**

- внутренняя и внешняя оценка качества образования • модель самооценки • области оценки • лист и процедура самооценки

В соответствии с принципами международного менеджмента качества в образовании необходимо согласие между руководством школы и её работниками в области:

- миссии школы;
- общих целей школы, которые должны «скрыто» включать индивидуальные цели каждого педагога. Это организационное видение будущего школы в форме управленческой концепции её руководства, разделяемое большинством педагогического персонала и хорошо ему известное;
- механизмов для достижения целей, включая одобряемые в коллективе награды и поощрительные системы для вовлечения персонала в активную деятельность и оценку прогресса школы и школьников;
- механизмов исследования продвижения к цели, включая отчёты и оборот информации, оценочные исследования, в которых время от времени участвует весь персонал;
- стратегии на случай, если что-либо пойдёт не так, в условиях так называемых форс-мажорных обстоятельств.

## **Планируй, делай, изучай, действуй**

Эти области необходимо периодически диагностировать и проводить оценочные исследования, анализировать, как руководители *видят* тех, кем управляют. Насколько человек

работник воспринимает идеи человека-управленца? Как весь педагогический персонал оценивает прогресс школы с точки зрения его качества?

- Э. Деминг (1900–1993), отец-основатель философии и движения качества, после второй мировой войны предложил революционный для своего времени взгляд на управление качеством, основанный на статистическом контроле его уровня, и свои знаменитые *четыренадцать пунктов менеджмента*, среди которых отметим призыв встраивать качество в продукт с самого начала, а не на уровне отбраковки и контроля; поощрение лидерства в организации на всех её уровнях, побуждающее сотрудников лучше работать. Широко известен цикл менеджмента, как «цикл Деминга», с его ведущими положениями: «планируй, делай, изучай, действуй». Для нас этот цикл интересен прежде всего тем, что он связан с проблемами внедрения и совершенствования современных систем качества в школьном образовании.

### Европейская модель высокого качества

В нашей стране также достаточно известна европейская *модель высокого качества* для оценки деятельности образовательных организаций. Сейчас это самая широко используемая модель в Европейском Союзе, которая стала основой для большинства национальных и региональных премий качества.

Она построена на принципах, составляющих общепризнанную концепцию всеобщего управления качеством, и применительно к сфере образования в этой модели наиболее выпукло выделены следующие составляющие, которые разделяются и руководителями российского образования: внимание к потребителям образовательных услуг, лидерство в руководстве школой, вовлечение персонала в управление школьной жизнью, процессный подход, ориентация на результат, непрерывное совершенствование качества, развитие партнёрства, взаимодействие с обществом.

### Внутренняя и внешняя оценки качества образования

Определение «качества» с помощью таких понятий, как «ожидания и запросы потребителей» не случайно, более того закономерно, так как в XX веке в мире стало складываться общество потребления, сформировавшееся на Западе к середине прошлого века. Главная фигура такого общества — потребитель, отсюда для него — складывание рынка услуг, развитие системы государственной и общественной защиты его прав. Популярность такого подхода возросла с выходом Международных стандартов ИСО серии 9000, определяющей управление качеством в широком смысле, первый вариант которых опубликован в 1978 году (ИСО — английская аббревиатура Международной организации по стандартизации, которая действует под эгидой ООН и состоит из представителей-экспертов 46 стран). Затем публикуются более современные версии стандартов ИСО, их особенность — максимальное сближение с принципами и идеологией международного менеджмента качества в образовании.

Директору следует исходить из того, что должны учитываться и выпукло отражаться несколько магистральных *областей оценки деятельности* (лидирующая роль

руководства, стратегия и политика в управлении, руководство персоналом, ресурсы и партнёрство, процессы деятельности в школе), чтобы соответствовать идеологии международного менеджмента качества в образовании, социальным стандартам ИСО, иначе вера в эффективность его управленческой деятельности может быть легко подвергнута сомнениям на уровне аудита, мониторинга, оценочных исследований (новый вид оценки, связанный с потенциалом программы развития школы на уровне различных измерений организационной жизни школы).

Инспекция на уровне аудита и мониторинга более или менее понятна и используется в школах, а вот оценочные исследования — явление для нас новое. Методология оценочных исследований в общих чертах разработана Р. Тейлором (США) более 50 лет назад и базируется на использовании научно-исследовательских методов и приёмов, сочетании внешней оценки с внутренней самооценкой. Все они имеют центром Программу развития школы.

Оценочно можно исследовать саму программу школы (актуальность проблематики); можно определить степень ясности цели программы, полноту процессов и результатов образования. Новая область оценочных исследований связана с выходом из «подполья» самооценки и рассчитана на вовлечённость в эту деятельность педагогического персонала, родителей, школьников. Этот выход, как всегда, облекается в ризы демократической риторики: везде подчёркивается некоторая равнозначность внешней оценки прогресса школы (инспекции, аудита) и внутренней самооценки как «голоса» персонала, учащихся, родителей, школьных советов. Пока рано говорить о том, как «поведёт» себя самооценка в нашей среде, её потенциал — пока «вещь в себе», но первые опыты, в том числе и в деятельности нашей творческой группы, обнадеживают.

### Модель самооценки

О становлении общероссийской системы оценки качества образования (ОСОКО) заговорили с 2007 года. Её основными тенденциями Федеральная служба по надзору в сфере образования признаёт: существенное изменение понимания качества образования, когда качество в системе рыночных отношений рассматривается с позиций его соответствия требованиям потребителей; управление качеством образования и его обеспечение основываются на образовательных стандартах и оценке их достижений независимыми организациями; развитие новых элементов системы оценки качества образования как сочетание самооценки и внешней оценки; планирование исследований качества образования (оценочные исследования) и т.д.

Отсюда возникли и первые попытки применить зарубежные образцы в отечественном образовании: вначале в высшем, а сейчас и в школьном на основе метода управления качеством. По лекалам международного менеджмента качества в образовании создаются и внедряются системы управления качеством в вузах, они должны стать обязательными и для средних школ.

Творческая группа директоров школ при нашем Институте развития образования предлагает свою модель самооценки, которая построена на каркасе пяти уровней критериев, внесённых в Лист самооценки. Она учитывает принципы и идеологию Международной и Общероссийской системы оценки качества образования, концепцию корпоративной культуры, опыт построения отечественных систем оценки качества и систем самооценки школ.

### Лист самооценки

Область оценки: 1. РУКОВОДСТВО: лидирующая роль руководства

**Понятия области оценки:** участие руководства в формировании миссии, видении и политики школы; внутришкольная система качества (ВСК) на основе мотивации и поддержки персонала; программа развития школы; бенчмаркинг (сравнение с аналогичными показателями школ, округа, муниципалитета); связи с партнёрами.

*Руководство совместно с коллективом разрабатывает стратегию, совершенствует деятельность школы, поддерживает контакты с потребителями и партнёрами; мотивирует и поддерживает персонал.*

- 1. Работа спланирована.* Руководство разъясняет ценности и перспективы развития школы (миссию, стратегию, Программу развития, ВСК) всем участникам образовательного процесса.
- 2. Планы реализуются.* Вопросы реализации Программы развития школы обсуждаются с педагогами, родителями, общественностью. Руководство поддерживает целевые методы работы по реализации ВСК.
- 3. Работа анализируется и оценивается.* Руководство создаёт условия для инициативы и творчества членов педколлектива: систематически собирается информация для корректировки политики школы, в том числе на основе самооценки педагогов и учащихся.
- 4. Планы корректируются.* Руководство школы постоянно инициирует анализ выполнения Программы развития школы в сравнении с аналогичными учреждениями города, округа, региона.
- 5. Улучшение и развитие деятельности.* Постоянно развивается управление школой в целом. Руководство школы признано лидером в вопросах качества образования в городе, округе, регионе.

Область оценки: 2. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ школы

**Понятия области оценки:** разработка стратегии и политики в школе; механизмы проецирования политики на все уровни школы; механизмы сбора информации.

*Политика и стратегия основываются на актуальных и перспективных потребностях и ожиданиях участников образовательного процесса, групп и лиц, связанных со школой.*

- 1. Работа спланирована.* Программа развития школы и другие планы основываются на идеях и принципах политики государства в области образования с учётом мнения всех участников образовательного процесса.
- 2. Планы реализуются.* Реализация Программы развития проецируется на уровень годовых планов: планов методических объединений/кафедр, планов работы с персоналом, они согласованы, их выполнение контролируется.

3. *Работа анализируется и оценивается.* В школе налажена система сбора и анализа производственной информации. Проводится опережающее обучение персонала, поощряются достижения сотрудников в их профессиональном росте, создаются благоприятные условия для работы персонала.
4. *Результаты сравниваются с результатами других школ.* Механизм реализации Программы развития школы осуществляется традиционно, а также через публичные отчёты, электронные сайты школы, *сравнивается* с механизмами реализации аналогичных школ региона, округа, города.
5. *Улучшение и развитие деятельности школы в целом.* Эффективно действует ВСК на основе мотивации и поощрения персонала, что благоприятно сказывается на показателях прогресса школы и рейтингах учредителя, отношениях с потребителями образовательных услуг и партнёрами.

*Область оценки: 3. РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ ШКОЛЫ*

**Понятия области оценки:** кадровая политика и управление развитием персонала; механизмы мотивации и поощрения персонала; улучшения в организации рабочих мест и организационной культуре.

1. *Работа спланирована.* Кадровая политика спланирована с учётом ресурсного обеспечения ВСК на основе создания системы развития и ПК персонала; постоянно совершенствуется система вознаграждения, улучшаются условия труда, организационная культура.
2. *Планы реализуются.* Руководство регулярно контролирует качество работы сотрудников, их повышение квалификации; включены механизмы мотивации и поощрения персонала, совершенствуется комфортность школьной среды.
3. *Работа анализируется и оценивается.* Руководство анализирует влияние эффектов обучения персонала на функционирование ВСК, стимулирует его участие в проектах по качеству как внутри школы, так и вне её. Знания и навыки, полученные работниками вне школы, активно распространяются в коллективе.
4. *Результаты сравниваются с результатами других школ.* Система стимулирования по качеству увязывает уровень зарплаты с показателями ВСК. Её эффективность сравнивается с эффективной деятельностью аналогичных школ региона.
5. *Улучшение и развитие деятельности в целом.* Выделяются достаточные финансовые ресурсы на стимулирование оплаты труда по качеству, улучшения в организации рабочих мест. Руководство поддерживает внутришкольное повышение квалификации по проблемам качества.

*Область оценки: 4. РЕСУРСЫ И ПАРТНЁРСТВО*

**Понятия области оценки:** работа с родителями и социальными партнёрами школы; планомерность и эффективность использования ресурсов; доступность информации.

1. *Работа спланирована.* В школе *планируется* управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами; основные финансовые показатели *обсуждаются* и доводятся до сведения персонала; спланирована работа с внешними партнёрами.

2. *Планы реализуются.* Управление ресурсами ведётся по документированной системе; налажена эффективная деятельность библиотеки, медицентра, столовой, медкабинета и обслуживающего персонала. Установлены договорные отношения с партнёрами.
3. *Работа анализируется и оценивается.* Результаты управленческой деятельности по всем видам ресурсов анализируются и сравниваются с целями стратегической Программы развития школы; расширяется сфера деятельности с партнёрами.
4. *Результаты сравниваются с результатами других школ.* На основе ресурсного анализа и сравнения с поставленными целями школы и достижениями аналогичных образовательных учреждений предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.
5. *Улучшение и развитие деятельности школы в целом.* В школе создаётся система управления ресурсами, технологиями обучения и контролем знаний; есть единая концепция электронного обучения, создан центр компьютерных технологий. Развиваются новые направления работы с партнёрами. Прослеживается целевое использование ресурсов на совершенствование ВСК.

*Область оценки: 5. ПРОЦЕССЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

**Понятия области оценки:** *внедрение процессного подхода в ВСК; планирование процессов в школе: приём учащихся, реализация основных образовательных программ; воспитательная и внеурочная работа; реализация программ дополнительного образования, повышение квалификации педагогов, экспериментальная и инновационная деятельность.*

Разработка и внедрение процессного подхода в ВСК, планирование процессов в школе.

1. *Работа спланирована.* Разработана система менеджмента процессов, подготовлены сотрудники. Спланированы основные процессы образовательной деятельности: приём учащихся, реализация основных и дополнительных программ, внеурочная работа, ПК персонала, инновационная и экспериментальная деятельность. Спланирована комплексная система измерений и мониторинга процессов.
2. *Планы реализуются.* Процесс планирования работы школы оформлен наглядно (календарь на год и т.п.), о графике выполнения информирован персонал. Образовательный процесс строится на основе утверждённых учебных программ, с учётом инновационных требований и индивидуальных потребностей учащихся.
3. *Работа анализируется и оценивается.* Периодически проводится мониторинг всех «входов» и «выходов» основных образовательных процессов на основе ВСК. Проводится ежегодный анализ соответствия образовательных продуктов и услуг образовательным процессам и программному обеспечению. Внеурочная работа с учащимися анализируется на основе принципа интеграции основного и дополнительного образования.

4. *Результаты образовательных процессов сравниваются с результатами других школ и на этой основе корректируются.* В школе формируется и поддерживается организационная культура, совместные усилия педагогов и учащихся направлены на достижение современного уровня качества образования и формирования компетенций, учитывающих требования рынка труда. Учитывается положительный опыт других школ в организации дополнительного образования.

5. *Улучшение и развитие деятельности в целом.* Создана современная система информационного сопровождения образовательного процесса; система дополнительного образования обеспечивает мобильность решения образовательных задач; действуют комплексная опережающая система управления ПК персонала, автоматизированная система бухгалтерского и финансового контроля, библиотечного и информационного обслуживания; внедряется система социальной поддержки учащихся и сотрудников.

В таблице в графе справа проставляется самооценка деятельности, а слева — обоснование с выставленными баллами: Работа спланирована — Планы реализуются — Работа анализируется и оценивается — Результаты сравниваются с результатами других школ — Проводится корректировка планов — Улучшение и развитие деятельности на уровне в целом.

### Самооценка

Модель опросного листа соответствует пяти областям оценки: 1. «**Лидирующая роль руководства**»; 2. «**Стратегия и политика в управлении школой**»; 3. «**Руководство персоналом школы**»; 4. «**Ресурсы и партнёрство**»; 5. «**Процессы деятельности в школе**».

Вся оценочная деятельность определяется наличием внутришкольной системы качества (ВСК), которая представляет собой локальный управленческий документ, созданный по образцу Листа самооценки. Собственно, это тот же Лист самооценки, только без правой оценочной части этого листа в форме плана по пяти *областям оценки*, название которых менять не нужно, но можно изменить/подкорректировать частные формулировки внутри областей оценки, приближая их к реалиям школы.

### Процедура самооценки

В правой оценочной части Листа отмечаю «галочкой» или другим знаком тот уровень, который достигнут моей школой на время самооценки. Например, по области 1. «*Руководство: лидирующая роль руководства*», если я считаю, что моё руководство дальше пункта 2. «*Планы реализуются*» не организует работу, т.е. «работа не анализируется и не оценивается — результаты не сравниваются с результатами других школ — не проводится корректировка планов — не видно улучшения и развития деятельности на уровне в целом», то я как член коллектива, участвующий в самооценке своей школы, ставлю «галочку» на оценочном поле (справа) напротив пункта 2, что соответствует оценке «2 балла». Таким образом, я оцениваю и дальше уровень своей школы по другим областям оценки. Если по первой области оценки «Руководство» я выставил 2 балла, по второй — 4 балла, по третьей — 3 балла, по четвёртой — 4 балла, по пятой — 3 балла, моя общая оценочная сумма будет  $(2+4+3+4+3) = 16$  баллов из 25 максимальных.

Самооценочную деятельность в школе лучше начинать с пробной группы учителей: выбрать пять–десять молодых педагогов, пять–десять опытных, пять–десять педагогов-лидеров. Есть время посмотреть на реакцию учителей, дать возможность обсудить результаты, привыкнуть

к подобной оценочной процедуре. А далее подобного рода оценочные процедуры руководство школы рекомендует проводить раз в году: в конце учебного года по отдельности для руководства и всех учителей. Чтобы процесс был управляемым, его надо перевести на электронный носитель, определить время (в течение одной рабочей недели), определить адрес приёма информации, которая будет выглядеть минимально как некая оценочная сумма (2+4+3+4+3), при этом необходимо сохранить анонимность отправителя.

В конечном итоге суммируемые самооценкой результаты необходимо представить диаграммой, нагляднее — «лепестковой диаграммой». Можно сравнить результаты самооценок по следующим линиям: 1) Линия: администрация (руководство) — весь педагогический коллектив (совпадения/несовпадения оценок деятельности), 2) Линия самооценки глазами педагогов начальной — основной — старшей школы, 3) Линия самооценки глазами педагогов основной и дополнительной школы и по другим возможным линиям.

Самооценка на конец учебного года и её анализ — многообразный инструмент совершенствования школьной организационной культуры, бесценный материал для подготовки планов на очередной учебный год, барометр школьных настроений, так как руководители более отчётливо начинают *видеть* тех, кем управляют, понимать, насколько человек-работник воспринимает идеи человека-управленца, как весь педагогический персонал оценивает прогресс школы с точки зрения его качества.

Самооценка помогает встраивать качество образования в «продукт» с самого начала, а не на уровне отбраковки и контроля, побуждает сотрудников лучше работать, не сопротивляться внедрению современных систем качества в школьном образовании. Она в русле складывающейся общероссийской системы оценки качества образования, так как основана на *сочетании внешней оценки школы и самооценки*. В ней уже явственно слышен «голос» персонала и надежда на то, что вскоре мы услышим «голоса» учащихся, родителей, школьных советов.

---

**Галина Анатольевна Русских,**  
ректор Института развития образования Кировской области

**Юрий Валентинович Слобожанинов,**  
специалист Института развития образования Кировской области