

Стратегическое и организационное планирование

САМООЦЕНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Ирина Гришина, декан факультета организаторов образования Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, доктор педагогических наук

Елена Курцева, методист кафедры управления Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования

Валерий Волков, доцент кафедры управления Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, директор Государственных курсов иностранных языков Санкт-Петербурга, кандидат педагогических наук

Международный проект «Обеспечение качества общего образования» реализован в нескольких школах Санкт-Петербурга российскими и финскими экспертами под руководством Северо-Западного агентства международных программ при поддержке Комитета по образованию Санкт-Петербурга и Главного управления образования Финляндии. В рамках реализации проекта его участники изучили европейский опыт оценки качества деятельности школ, разработали модель самооценки, адаптированную к российским условиям и отечественному опыту. Методическая разработка, которая предлагается вашему вниманию, содержит модель самооценки школы, рекомендации по её проведению и примеры из опыта пилотных школ.

Проведение самооценки — дело не простое. Оно требует не только больших временных и трудовых затрат, но и умения не прятаться от проблем, не закрывать на них глаза, быть честными перед собой. Нужно только понять, что недостатки — дело поправимое, а их устранение во многом зависит от точного выявления причин и составления реального плана действий.

Основная цель улучшения качества образования в настоящее время, как определили её участники проекта, — совершенствовать управленческие компетенции руководителей школ города. В проекте

был найден свой подход к решению этой задачи. Участники проекта использовали для этого планирование и проведение самооценки работы школы.

Перед тем, как провести самооценку в пилотных школах, участники школьных рабочих групп совместно с финскими экспертами разработали критерии, по которым они давали оценку различных областей деятельности образовательного учреждения: работы администрации школы, педагогического коллектива, степени удовлетворённости потребителей образовательных услуг, стратегии, результатов образовательного процесса и т.д.

После этого рабочие группы пилотных школ организовали и провели самооценку в своих образовательных учреждениях.

Главное, что поняли участники проекта — это то, что самооценка становится основой постоянного процесса совершенствования работы школы. Это прекрасный инструмент управления качеством образования, поскольку в самооценке участвует весь коллектив образовательного учреждения. Совместно изучаются полученные результаты, анализируются «сильные стороны» и выявленные «области для совершенствования» и причины их возникновения, и, наконец, планируется деятельность по устранению недостатков, а также по дальнейшему улучшению работы.

Участники проекта так высказываются о значимости и реальных результатах проведения самооценки в своих школах:

- процесс самооценки — стимул для развития наших учреждений;
- в процессе самооценки повышается информированность коллектива о деятельности школы и у людей появляется мотивация к дальнейшей деятельности;
- результаты получаются достоверными и могут быть использованы в дальнейшей работе;
- методика достаточно универсальна и позволяет задействовать весь педколлектив;
- данный инструмент позволяет вовлечь менее инициативных членов коллектива в жизнь школы;
- использование этой методики позволяет выходить на новый уровень принятия управленческих решений.

Идея качества и управления качеством образования в последние годы получила широкое распространение среди учителей и школьных администраторов, представителей органов управления образованием. Она действительно актуальна на современном этапе развития российской школы. Положительный потенциал процесса

управления качеством заключается в том, что при его реализации сохраняется преемственность российских образовательных традиций и расширяется набор позиций, максимально отвечающих реальным потребностям современного общества, его растущим запросам, выраженным через стандарты.

В практике функционирования российской системы образования существуют различные процедуры, позволяющие оценить результативность работы отдельных образовательных учреждений. Оценка работы школы проводится на разных временных промежутках: тематические проверки (по плану работы органов управления образованием), проверка планов работы и отчётов об их выполнении (ежегодно) и другие. Наиболее комплексной является экспертиза работы школы, проводимая в рамках государственной аттестации школ (один раз в 5 лет).

Большинство процедур внешней оценки работы школы, используемых в российской практике управления образованием, построено так, что в ходе них производится проверка и оценка работы школы на соответствие существующим внутриотраслевым требованиям и критериям.

К сожалению, приходится констатировать, что среди процедур внешней оценки работы школ практически нет таких, которые учитывали бы результаты самооценки школой собственной работы или достижения, которые сама школа определяет для себя как значимые и отличающие её от других. В условиях Санкт-Петербурга исключением являются процедуры государственной аттестации образовательных учреждений, модель которой предусматривает элементы самооценки эффективности внутришкольного управления при подготовке к экспертным процедурам и основывается на принципах управления качеством.

По нашему мнению, именно самооценка различных сфер деятельности образовательного учреждения позволяет получить более конкретную объективную информацию о состоянии образовательной системы и педагогических процессов, активизировать познавательную и творческую деятельность всех участников образовательного процесса по повышению качества образования.

Самооценка даёт школам возможность эффективно оценивать результаты своей деятельности и определять стратегию дальнейшего развития. Особая значимость процесса самооценки заключается в том, что по его результатам школы имеют возможность принимать самостоятельные решения. Чтобы критерии, индикаторы и результаты оценки были понятны и полезны для учителей и учащихся,

должны быть созданы условия для их обсуждения, должна быть предоставлена возможность для собственного толкования критериев и высказывания альтернативных взглядов. Только в этом случае указанные критерии, индикаторы и результаты смогут отражать важные характеристики образовательного процесса, которые невозможно выявить без глубокого изучения школьной жизни и которые на самом деле отражают работу школы. При проведении самооценки повышается ответственность, появляется чувство потребности общества, понимание того, что действительно важно, вырабатывается способность убеждать и уверять родителей, высокопоставленных политиков и прессу в том, что на самом деле представляет собой школа, как она работает каждый день.

Критерии, используемые для оценки условий и результатов деятельности школы, отражают интересы и запросы различных категорий потребителей образовательных услуг, педагогического коллектива и администрации школы. Эти критерии обладают свойством калейдоскопа, так как они находятся в постоянном движении, зависят как от изменений контингента учащихся и состава учителей, так и от изменений, происходящих с самой школой. Благодаря соприкосновению самых важных интересов учащихся, учителей, родителей, руководителей, начинается диалог между ними, и именно это рождает необходимость в проведении самооценки. Самооценка — это процесс, включающий в себя диалог, разработку новых способов видения и действия, сплетение умов и сердец, это процесс жизненный и продолжающийся, потому что он располагается в самом ядре школьной образовательной жизни.

Самооценка — это оценка всеми участниками образовательного процесса состояния отдельных областей и объектов образовательной системы школы, имеющая системный характер и направленная на повышение качества и эффективности деятельности образовательного учреждения.

Процесс самооценки школы также может рассматриваться и как познавательная деятельность администрации, учителей и учащихся, направленная на развитие образовательного учреждения и коррекцию деятельности педагогического коллектива.

В качестве целей самооценки могут быть выделены следующие:

- получение информации о состоянии образовательной системы;
- разработка системы прогнозируемых изменений в школе, направленных на её развитие и предупреждение негативных явлений в её образовательной среде.

Основные задачи, на решение которых направлена самооценка:

- получить информацию о состоянии образовательной системы;
- разработать систему прогнозируемых изменений в школе, направленных на её развитие и предупреждение негативных явлений в образовательной среде;
- установить соответствие между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения;
- выявить существующие проблемы и наметить пути их решения, определить области, требующие улучшения;
- установить наличие динамики изменения объектов оценки (или отсутствие таковой), позволяющее спрогнозировать дальнейшие пути развития образовательной системы.

Кроме оценочной функции, самооценка деятельности образовательного учреждения направлена и на выполнение диагностической и прогностической функций.

Первая из них заключается в выявлении причин отклонения объекта оценивания от существующих норм, вторая — в оценке последствий этого отклонения как для самого объекта, так и для тех, с кем он вступает во взаимодействие.

Очень важно, чтобы самооценка вызывала положительный отклик у всех участников образовательного процесса, мотивировала их на совместный поиск путей решения существующих проблем и определение дальнейших перспектив развития образовательного учреждения.

Кроме того, использование самооценки процессов, условий и результатов деятельности школы позволяет оценить и осмыслить опыт, накопленный педагогическим коллективом, учесть сильные и слабые стороны и на этой основе выбрать собственную траекторию дальнейшего развития. В этой связи необходимо отметить такой важный момент, как наличие рефлексии, которая в данном случае рассматривается нами как коллективная мыследеятельность и совместный поиск решений. Так как самооценка образовательного учреждения носит системный характер и включает в себя оценивание различных областей и объектов жизнедеятельности школы, то в данном случае именно рефлексия может обеспечить переход к новым, ранее не известным путям и средствам достижения позитивных шагов деятельности, организовать самоуправляемое развитие школы,

что в свою очередь означает возможность достижения поставленных целей.

К основным принципам, заложенным в систему самооценки школы, могут быть отнесены:

- соответствие содержания и процедуры самооценки основным нормативно-правовым требованиям к образовательному учреждению;
- целенаправленность проведения самооценки;
- практическая значимость проведения и результатов самооценки для всех участников образовательного процесса;
- обоснованный выбор методов и показателей самооценки;
- открытость и доступность результатов самооценки для всех её участников.

Совершенствование процесса проведения школьной самооценки рассматривается как один из важнейших вопросов развития образования в большинстве развитых стран мира. Такая заинтересованность вытекает из общей заинтересованности в гарантии качества и эффективности и усиливается тем, что в основе сравнения стран друг с другом лежат одни и те же общие показатели.

Сегодня можно выделить три типа самооценки образовательных учреждений:

- *Пропорциональная.* При проведении такого типа самооценки инспектора берут за основу данные, полученные лично школой. Чем лучше школьная самооценка, тем реже проходят инспекции. Такой тип проведения самооценки поддерживают такие государства, как Нидерланды, Шотландия, Португалия, Фландрия, Чешская Республика, Ирландия и Англия.
- *Идеальная.* При проведении этого типа самооценки инспекция сообщает о качестве проведённой самооценки и указывает, каких улучшений требует школа. Такой тип самооценки характерен для Северной Ирландии, Австрии и Франции.
- *Поддерживающая.* В этом случае основной задачей инспекторов является помощь школам в проведении самооценки наиболее эффективным способом. В эту категорию попадает Дания, Финляндия и некоторые Земли Германии. Так, например, в Финляндии поставщики образовательных услуг получают поддержку посредством разработки моделей, методов и инструментов оценки, экспертизы, создания общих сетей и основанной на Интернете оценки окружения.

Несмотря на то, что в приведённой классификации страны объединены в группы, процесс самооценки в каждой из них харак-

теризуется своими отличительными особенностями, например: вовлечение разного числа людей, поддержка самооценки или оказание давления на неё, гибкость структуры проведения и критериев самооценки, поддержание постоянного диалога с учителями и вовлечение их в работу по развитию структуры самооценки, её критериев и способов проведения.

О значимости процесса самооценки для повышения качества деятельности современного образовательного учреждения можно судить и по количеству международных проектов, посвящённых данному вопросу, реализуемых в сфере образования. 101 школа из 18 стран Европы, начиная с Исландии на севере и заканчивая Грецией на юге, принимали участие в программе проекта по оценке качества европейских школ. Каждая из этих школ работала в различных контекстах подотчётности. Во всех этих школах самооценка классифицировалась исходя из сравнения улучшений всех исследуемых школ. Многие школы Евросоюза всё ещё ссылаются на модель европейского проекта как на наиболее предпочтительную, привлекающую наибольшее количество компонентов. Этот вопрос также рассматривался высокопоставленными политиками 18 европейских стран на Европейской комиссии. 98 из 101 школы попросили включить их в качестве участников на дальнейших стадиях данного проекта. Успех этой модели объясняется семью конструктивными особенностями:

- центральное место в работе проекта занимали главные действующие лица школьного процесса (учителя, учащиеся и родители);
- при оценивании качества школы и её эффективности основные проблемы определяли учителя и руководители школ;
- школа сама определяла конструктивных критиков, которые затем оказывали поддержку, определяли проблемы и помогали в их решении;
- осуществлялся диалог, который проходил с рассмотрением различных точек зрения и под давлением вспомогательных доказательств;
- инструментарий был разработан при участии педагогов;
- простота и доступность построения;
- внимание на учение и поддержка преподавания.

Программа Род Айленда «Ответственность школы за обучение и преподавание» актуальна, так как обращает внимание на оценку учителями практической деятельности школ. Команда, проводив-

шая эту программу, состояла из практикующих учителей Род Айленда, которые работали совместно с родителями, администратором и работниками университета. Команда проводит четыре-пять часов в школе, пишет доклад, обсуждённый в школе; это обсуждение может быть очень долгим, но оно очень ценно, так как может выявить данные и основания, на которых выносятся оценки школе. Затем команда составляет «договор об обучении», цель которого — гарантировать то, что школьный персонал способен осуществить улучшение школы. Учителя, учащиеся и родители все вместе решали, что требуется предпринять, и подталкивали конструктивных критиков к сотрудничеству.

Фундаментальный принцип самооценки заключается в том, чтобы «руководить кем-то, для того, чтобы тобой не руководили», школы должны в большей степени проявлять инициативу, чем подчиняться чужим решениям. В результате предлагается такая структура самооценки, при которой существует большая или меньшая возможность выбора, большее или меньшее количество инструкций и направлений. Модели, позволяющие критически относиться к самооценке, дают школе возможность выбора и принятия тех методик, которые наилучшим образом совпадают со школьным контекстом и уровнем её развития.

Общей для многих систем самооценки, используемых в различных странах, является шкала с четырьмя показателями оценки характерных для школы показателей и критериев. Эти показатели определяются из моделей инспектирования и содержат такие характеристики, как «удовлетворительно» или «хорошо». Однако существует и другая, менее фиксированная форма терминологии: школьные характеристики оцениваются как сильные (4), скорее сильные, чем слабые (3), скорее слабые, чем сильные (2), слабые (1).

Обобщая всё вышесказанное, можно сделать вывод, что самооценка — это:

- информационная основа для проведения аттестации образовательного учреждения;
- строгий и честный анализ реального положения вещей с учётом мнений родителей и учащихся;
- свидетельство того, что школа не только может провести диагностику своих сильных и слабых сторон, но, что ещё важнее, предпринять определённые действия по улучшению ситуации;
- неотъемлемая часть системы оценки работы и повышения квалификации сотрудников;

- это то, что может стать основой новой системы инспекционных проверок;
- содействие проведению совместных проверок всех местных органов управления образованием.

В процессе самооценки:

- рассматриваются наиболее важные вопросы, касающиеся обучения, успеваемости и развития учащихся;
- для поиска ответов на эти вопросы используется большой объём фактической информации;
- результаты работы школы и успеваемость учащихся сравниваются с показателями лучших школ в соответствующей категории;
- принимают участие сотрудники, учащиеся, родители и попечители;
- полученные результаты приводят к конкретным действиям по улучшению работы школы.

Критерии самооценки должны обеспечивать:

- оценку, основанную на доказательствах;
- достижение постоянства направления и консенсуса для совершенствования организации;
- измерение прогресса во времени посредством периодической самооценки.
- связь между целями и стратегиями и процессами поддержки;
- концентрацию на деятельности по совершенствованию там, где это наиболее необходимо;
- возможность продвижения и обмена лучшим опытом между различными подразделениями организации и другими организациями;
- мотивацию сотрудников путём вовлечения в процесс совершенствования;
- возможность определить наличие прогресса и достижений в деятельности образовательного учреждения;
- интеграцию различных инициатив по обеспечению качества в деятельность организации.

В деятельности образовательных учреждений существует несколько направлений, которые позволяют оценить общие результаты их работы. Обычно к ним относятся: подведение итогов работы в рамках учебного года, подготовка к прохождению процедур государственной аттестации школы. Как инновационный путь оценки общих результатов работы школы можно рассматривать механизм

самооценки, основанный на существующей в школе системе внутришкольного менеджмента. При этом необходимо отметить тот факт, что значимость самооценки особенно возрастает при использовании не только внутриотраслевых, но и межотраслевых критериев (инструментов).

Ключевым условием включения процедур самооценки в работу школы является признание и декларация администрацией и педагогами первостепенного значения качества и готовности более тесного взаимодействия с потребителями по улучшению оказываемых образовательных услуг.

Цикл самооценки работы школы может быть организован на основе уже упомянутых критериев. В ходе самооценки проводится изучение состояния школы по нескольким направлениям, отражающим критерии модели. С этой целью разрабатываются анкеты или листы для интервьюирования сотрудников. Вопросы анкеты или опросного листа должны быть сформулированы таким образом, чтобы при анализе ответов на них можно было бы получить конкретные факты, подтвержденные примерами из опыта работы школы, а не субъективные мнения.

Необходимо отметить, что объектом самооценки может стать как весь комплекс образовательно-воспитательного процесса, так и отдельные его составляющие. Последнее замечание может быть важным, так как в случае проведения первого цикла самооценки обеспечение детального исследования всего комплекса деятельности школы может быть затруднительным, и в этом случае конкретизация объекта изучения повышает эффективность оценочных процедур.

Рассмотрим один из возможных вариантов организации работы в образовательном учреждении по оценке собственной работы. На начальном этапе организации работы школы, направленной на повышение качества образовательных услуг, в подразделениях школы могут быть сформированы группы по самооценке работы. Начало их работы определяется после принятия администрацией школы решения о проведении самооценки работы в соответствии с критериями Общей модели оценки качества.

Работа по проведению самооценки начинается с формирования рабочих групп из числа персонала школы. В состав одной группы целесообразно включить 3–5 сотрудников. Формирование групп может быть проведено директором школы и его заместителями; возможно включение в состав групп педагогов-психологов.

После создания групп по самооценке необходимо организовать ознакомление их членов с документами, представляющими идеи мо-

дели, алгоритм и методики самооценки работы организации. Занятия организует школьный специалист, прошедший обучение по вопросам управления качеством.

Далее проводится интервьюирование сотрудников школы по заранее разработанным анкетам или опросным листам. При проведении опроса осуществляется сбор информации по заданным параметрам, отражающим критерии модели. Обработка результатов проводится членами групп по самооценке и обсуждается совместно с администрацией школы. Результаты самооценки важно представить всем сотрудникам школы. По итогам цикла самооценки обычно выделяются несколько (2–3) областей для улучшений в школе.

Работа по ним организуется особыми группами из числа педагогов под руководством сотрудников, назначенных администрацией школы. Она может быть спланирована на шестимесячный период. Итоги работы групп по улучшению устанавливаются в ходе повторных циклов самооценки. Обычно в ходе повторных циклов также фиксируются изменения в определённых областях для улучшений. По окончании каждого последующего цикла самооценки определяются новые области для улучшений, и проводится работа в них.

Поскольку циклы самооценки необходимо проводить регулярно, то в условиях школы эти процедуры могут быть организованы ежегодно. Эта практика имеет ряд позитивных черт: вовлечение педагогов в процесс управления школой, превращение самооценки в эффективный инструмент улучшения работы организации, рациональное использование ресурсов (трудовых, временных, материальных и др.). Результаты работы групп будут заметны в школе и смогут оказывать стимулирующее воздействие на учителей и членов администрации.

Результаты самооценки школы могут быть использованы при составлении годовых планов работы, в процессе подготовки к прохождению процедур государственной аттестации, аккредитации, а также использоваться для формирования имиджа образовательного учреждения в обществе или укрепления позиций на рынке образовательных услуг.

Для поддержки проводимой в школе работы по повышению качества образовательных услуг представляется возможной организация специальных проектов или включение коллектива образовательного учреждения в программы по сходной тематике. Например, «Разработка индикаторов оценки качества образовательных услуг», «Управление качеством образования на основе внутренних и внешних оценок» и др. Участие в подобных проектах и программах может рассматриваться

как инструмент реализации заявленной политики образовательного учреждения.

Реальным выходом от проводимой в школе самооценки может стать не только улучшение образовательной деятельности и повышение удовлетворённости потребителей образовательными услугами, но и возможность участия в конкурсах и смотрах в области качества, получение внешней экспертной оценки о работе школы.

В процессе самооценки осуществляется сбор значительного объёма ценной информации о деятельности школы. Результаты самооценки, обобщённые членами групп, отражаются ими в отчёте, поэтому он может стать основой конкурсных материалов школы. Необходимо отметить тот факт, что участие в конкурсах в области качества может быть использовано не только для получения внешней экспертной оценки, но и могут рассматриваться как средство бенчмаркинга (сравнения результатов работы различных организаций).

Самооценка деятельности образовательного учреждения проводится по двум направлениям: области оценки (1–5) позволяют осуществить оценку тех процессов, которые происходят в школе, а области оценивания (6–9) — тех результатов, которые были получены. Критерии оценивания, прописанные в опросных листах, в обязательном порядке согласовываются и обсуждаются с участниками процесса самооценки.

В предлагаемой методике процесс самооценки осуществляется в соответствии с циклом Деминга. Цикл Деминга — это модель непрерывного улучшения качества. Он состоит из 4 повторяющихся стадий для непрерывного улучшения и обучения:

- **Планирование** — разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителя и политики организации.
- **Осуществление** — внедрение, процесс, выполнение действия.
- **Проверка (изучение)** — постоянный контроль и измерение процессов и результатов с точки зрения политики, целей и требований к результату.
- **Действие** — осуществление действий по постоянному улучшению показателей процессов.

Для нас этот цикл интересен, прежде всего, тем, что он связан с проблемами внедрения и совершенствования современных систем качества. Одна из основных целей внедрения систем менеджмента качества (СМК) — создание таких условий в школе, когда происходит постоянное улучшение каждого из её процессов. А взаимно усиливая друг друга, эти улучшения ведут ко всё более совершенной

системе. Одним из критериев улучшения каждого из процессов, происходящих в образовательном учреждении, может служить снижение числа несоответствий, выявляемых в ходе самооценки и внешней оценки условий, и результатов деятельности школы. Каждый факт появления несоответствия между реальным и желаемым состоянием должен приводить к выполнению определённой последовательности действий, а именно: коррекция (устранение несоответствия), анализ несоответствия, установление причины его появления, определение корректирующих действий, направленных на устранение причины несоответствия, выполнение этих действий и анализ их результативности и эффективности. Если же в ходе работы удаётся выявить факторы риска, то надо осуществить все вышеперечисленные действия, но только с целью устранения или сведения к минимуму этих факторов.

В соответствии с циклом Деминга, при организации работы по проведению процедуры самооценки прежде всего необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто будет принимать участие в оценке?
2. Кто собирает данные?
3. Кто будет анализировать тенденции?
4. Кто будет представлять результаты?
5. Что Вы будете делать с результатами самооценки по областям «Результаты»?

От редакции: продолжение технологии самооценки школы (инструкция по проведению, области оценки) читайте, пожалуйста, в последующих выпусках журнала.