

# САМООЦЕНКА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Елена Геннадьевна Курцева,*

*доцент кафедры управления и экономики образования Санкт-Петербургской Академии постдипломного педагогического образования, кандидат педагогических наук, egk71@list.ru*

*• самооценка • самообследование образовательной организации • совершенствование качества образования • межотраслевые критерии оценки • использование результатов самооценки • развитие образовательной организации*

Формирование востребованной системы оценки качества образования является одним из приоритетных направлений развития российской системы образования на период до 2020 года. В рамках реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы, утверждённой постановлением Правительства РФ от 23 мая 2015 г. № 497, предполагается создать национально-региональную систему независимого мониторинга и оценки качества образования, то есть систему внешней оценки результатов деятельности образовательных организаций. Вместе с тем в данном документе обращается внимание на необходимость разработки и внедрения моделей внутришкольных систем оценки качества образования в целях повышения эффективности управления функционированием и развитием образовательных организаций, так как только сочетание внешней и внутренней оценки качества образования позволяет получить объективную информацию, необходимую для принятия адекватных управленческих решений.

Необходимость проведения внутренней оценки и использования её результатов для совершенствования деятельности образовательной организации регламентируется на федеральном уровне и Приказами Министерства образования и науки от 10 декабря 2013 года № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образователь-

ной организации, подлежащей самообследованию» и от 14 июня 2013 года № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией». Согласно Приказу Министерства образования и науки РФ, выбор формы проведения самообследования относится к компетенции образовательной организации, что позволяет администрации и педагогическому коллективу самостоятельно определять сроки, методы и технологии оценки качества деятельности образовательной организации. Однако к содержанию аналитического отчёта по результатам самообследования заданы достаточно чёткие требования – кроме анализа динамики единых показателей самообследования в него должны быть включены результаты оценки образовательной деятельности, системы управления организации, содержания и качества подготовки учащихся, организации учебного процесса, качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения, материально-технической базы, функционирования внутренней системы оценки качества образования, то есть достаточно большой объём информации.

Следовательно, в целях повышения объективности результатов оценки образовательным организациям при организации и проведении самообследования необходимо предусмотреть как участие в процедурах

внешней оценки качества образования, так и использование различных методов, форм и технологий самооценки, в том числе и самооценки педагогического коллектива, под которой мы понимаем оценку педагогами и администрацией образовательной организации состояния отдельных областей и объектов образовательной системы школы (или её как целого), имеющую системный характер и направленную на повышение качества деятельности образовательного учреждения.

Одной из методик самооценки, которая может быть использована образовательной организацией и для проведения оценки качества её деятельности в рамках самообследования, и для разработки (корректировки) программы развития, является методика самооценки, разработанная сотрудниками кафедры управления и экономики образования СПб АППО. В рамках статьи не представляется возможным дать подробное научное обоснование и полное описание данной методики самооценки, поэтому мы постараемся дать ответ на вопрос: «Почему целесообразно использовать данную методику при оценке деятельности образовательной организации в современных условиях?». Более подробно с описанием модели и методики, технологией и инструментарием самооценки можно ознакомиться в работе В.Н. Волокова, И.В. Гришиной и Е.Г. Курцевой «Самооценка как ресурс развития школы»<sup>1</sup>.

Данная методика, основанная на восьми основных принципах TQM и адаптированная к условиям российской школы, используется в школах Санкт-Петербурга уже почти десять лет, что позволяет говорить об объективности получаемых результатов и эффективности управленческих решений, принимаемых на основании анализа результатов самооценки. С одной стороны, это связано с тем, что в рамках данной модели используются универсальные, внешнеотраслевые критерии, разработанные на основе критериев модели самооценки деятельности социальной организации, предложенной Европейским фондом управления качеством (EFQM), и адаптированных к реалиям российской системы образования. С другой стороны, её использование предполагает активное включение педагогического коллектива в процесс оценки ка-

чества деятельности образовательной организации, совместный анализ полученных результатов и на его основе планирование основных направлений развития образовательной организации, то есть создаёт условия для мотивации учителей на эффективную самоуправляемую и коллективную деятельность.

К восьми основным принципам относятся:

- **Ориентация на потребителя.** Деятельность образовательной организации должна удовлетворять требования социального и государственного заказа, уметь его прогнозировать и стремиться превзойти ожидания потребителей образовательных услуг.

- **Лидерство руководителя.** Директор и его заместители своим личным примером должны демонстрировать приверженность идее обеспечения и совершенствования качества деятельности образовательной организации.

- **Вовлечение сотрудников.** Реализация данного принципа требует понимания всеми сотрудниками образовательной организации, что обеспечение и совершенствование качества образования в организации – общая задача коллектива, решаемая по принципу «мы все вместе делаем одно дело». Задача администрации в данном случае – более широкое и полное делегирование полномочий и ответственности сотрудникам.

- **Процессный подход.** Предполагает использование в управленческой деятельности педагогического проектирования, в рамках которого система управления качеством образования рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих непрерывное развитие образовательной организации.

- **Системный подход к менеджменту.** Принцип системного подхода тесно связан с предыдущим принципом и с представлением о системе управления качеством как о совокупности взаимосвязанных процессов, вносящих вклад в результативность и эффективность деятельности образовательной организации.

- **Постоянное совершенствование.** Деятельность образовательной организации,

<sup>1</sup> Волоков В.Н., Гришина И.В., Курцева Е.Г. Самооценка как ресурс развития школы: Учебно-методическое пособие под ред. И.В. Гришиной. – СПб.: СПб АППО, 2012.

направленная на совершенствование качества образования, в том числе и инновационная деятельность, рассматривается коллективом и администрацией как один из основных приоритетов.

• **Подход к принятию решений, основанный на фактах.** Данный принцип в деятельности образовательной организации реализуется посредством организации мониторингов и разработкой внутришкольной системы оценки качества образования.

• **Взаимовыгодные отношения с социальными партнёрами.** Принцип предполагает проведение работы по формированию социального заказа, организации и проведению независимой оценки качества деятельности образовательной организации, сетевое взаимодействие и взаимовыгодное сотрудничество с учреждениями науки, культуры и бизнес-сообществом.

Целями проведения самооценки являются получение информации о состоянии образовательной системы школы и разработка системы прогнозируемых изменений, направленных на развитие образовательной организации и предупреждение негативных явлений в её образовательной среде. Задачи самооценки определяются, исходя из потребностей конкретной образовательной организации. В качестве примера можно привести установление соответствия между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения, определить наличие динамики изменения объектов оценивания и др.

Как отмечалось ранее, данная методика разработана на основе модели самооценки деятельности социальной организации, предложенной Европейским фондом управления качеством (EFQM), что предполагает применение процессного подхода при оце-

нивании качества деятельности образовательной организации, поэтому в качестве объектов оценки выбираются процессы (пять областей оценки), происходящие в образовательной организации, и результаты её деятельности (четыре области оценки). Условия деятельности рассматриваются как результат вспомогательных (обеспечивающих) процессов (табл. 1).

Оценка процессов осуществляется по межотраслевым критериям, используемым в системах менеджмента качества и адаптированным для оценки деятельности образовательной организации, разработанным на основе цикла Деминга или PDCA-цикла (рис. 1), который включает четыре стадии:

- 1. Планирование (**P**), как разработку целей и задач, определение способов достижения целей, в соответствии с социальным заказом и политикой организации.
- 2. Осуществление (**D**) – выполнение заявленного плана действий.
- 3. Проверка (изучение) (**C**), как оценка сделанного, которая включает в себя контроль, измерение и изучение процессов и результатов, получение обратной связи.
- 4. Действие (**A**), как корректировка и осуществление действий по улучшению деятельности организации.

Это позволяет педагогическому коллективу и администрации оценить, в какой степени ведётся работа по планированию, реализации, контролю и диагностике, а, в случае необходимости, и корректировке, различных процессов, происходящих в образовательной организации. Данный подход к оценке процессов позволяет создать в школе такие условия, при которых происходят постоянное улучшение и повышение эффективности каждого из процессов, а их взаимное усиление ведёт к совершенствованию всей образовательной системы.

Таблица 1

## Области оценки

Процессы	Результаты
Руководство (деятельность администрации)	Результаты оценки деятельности участниками образовательных отношений и общественностью
Политика и стратегия деятельности образовательной организации	2. Результаты персонала ОО и результаты работы администрации с персоналом
Управление персоналом	3. Социально значимые результаты образовательной организации
Социальное партнёрство, привлечение и использование ресурсов	4. Результаты основной деятельности
Основные процессы	

При этом выявленные в ходе самооценки несоответствия между желаемым и реальным состоянием образовательной системы могут рассматриваться как направления её дальнейшего развития и должны приводить к выполнению определённой последовательности действий, направленных на их устранение. Кроме того, уменьшение количества таких несоответствий при систематическом проведении самооценки может служить одним из критериев результативности управления развитием образовательной организации.

При оценке результатов используются критерии, представленные в табл. 2.



*Рис.1*

*Критерии оценки результатов деятельности образовательной организации*

*Таблица 2*

Баллы	Критерии
1	Результаты не оцениваются
2	Основные результаты оцениваются. Результаты отрицательные
3	Результаты стабильные или есть небольшая положительная динамика
4	Существует значительная положительная динамика результатов
5	Полученные результаты превышают запланированные
6	Результаты превышают не только запланированные, но и полученные в образовательных организациях

По нашему мнению, данный подход к оценке результатов позволяет педагогическому коллективу и администрации школы, с одной стороны, выявить группы результатов, оценке которых уделяется недостаточно внимания, определить наличие или отсутствие позитивных изменений, вызванных изменениями в организации и осуществлении определённых процессов, определить положение школы на рынке образовательных услуг, повысить качество образования, а значит и конкурентоспособность школы.

Кроме того, как показал опрос педагогов и администрации школ, использующих данную технологию для оценки деятельности образовательной организации, использование предложенных критериев оценивания позволяет:

- достоверно оценить не только состояние образовательной системы в целом и её отдельных объектов, но и, по мнению 58,2% участников контент-опроса, «результаты самооценки получаются достоверными и могут быть использованы в дальнейшей работе»;

- повысить объективность оценки за счёт валидности и однозначности используемых критериев и показателей оценки: около 60% респондентов указали, что им было достаточно легко оценивать деятельность школы по предложенным показателям и критериям, потому что они являются «ясными, конкретными и понятными» для них;
- осуществить самооценку деятельности школы, основанную на доказательствах и на конкретных фактах.

Ещё одним плюсом использования данной методики самооценки является её *экономичность* – организация и проведение процедуры самооценки не связаны с большими затратами различного рода ресурсов, в том числе временных, что, по нашему мнению, является достаточно важным для большинства образовательных организаций. Снизить трудоёмкость и стрессогенность процедуры оценивания и субъективизм оценки позволяет не только использование специально разработанного инструментария, но и алгоритм организации и проведения самооценки, представленный в табл. 3.

Алгоритм самооценки педагогического коллектива

№ п/п	Этап	Ожидаемый результат
1.	Принятие управленческого решения о проведении самооценки (определение целей и задач, объектов и субъектов самооценки как основания для выбора технологии (методики) самооценки)	Решение о проведении самооценки. Выбор методики (технологии) самооценки
2.	Подготовительный этап	Готовность педагогического коллектива к проведению самооценки
2.1.	Создание и запуск системы управления процессом самооценки. Администрации образовательной организации необходимо прежде всего ответить на вопросы: Кто собирает данные? Кто будет анализировать тенденции? Кто будет представлять результаты? Каким образом будут использовать полученные результаты?	Создание структуры управления, распределение функциональных обязанностей, работа по методическому обеспечению и сопровождению
2.2.	Подготовка необходимых ресурсов и условий для работы (разработка графика проведения всех мероприятий, подготовка раздаточного материала и т.д.)	Готовность ресурсов и условий
2.3.	Создание рабочих групп (оптимальный состав – 10 человек, принцип формирования – исходя из целей и задач образовательной организации, лучше смешанного состава, включающего педагогов разного возраста, стажа работы и др.), знакомство педагогического коллектива с принципами и процедурой самооценки, согласование критериев оценивания	Готовность педагогического коллектива к проведению самооценки. Согласованные критерии оценивания
3.	Основной этап – проведение процедуры самооценки	Получение информации о состоянии образовательной организации
3.1.	Проведение процедуры самооценки	Получение информации о состоянии образовательной организации
3.2.	Обсуждение результатов самооценки	Уточнение полученных данных
4.	Этап подведения итогов и принятия решения	Определение сильных сторон деятельности образовательной организации и приоритетных направлений её развития
4.1.	Проблемный анализ состояния образовательной организации по результатам проведённой самооценки	Структурированный перечень основных проблем школы и её достижений
4.2.	Обсуждение результатов анализа самооценки	Получение обратной связи от субъектов оценивания. Выбор приоритетных направлений развития

На наш взгляд, имеет смысл более подробно прокомментировать этап проведения самооценки. Его основной задачей является получение информации о состоянии образовательной системы или её отдельных подсистем.

Как правило, если данная технология самооценки используется впервые, то лучше орга-

низовать проведение в рамках педагогического совета. Каждому участнику выдаются оценочный лист (табл. 4) и лист с критериями оценивания. В течение 15 минут оценивание по каждой позиции осуществляется в группах, выслушиваются все точки зрения по обсуждаемому вопросу, в качестве аргументов в пользу той или иной отметки участники приводят примеры из школьной жизни.

Таблица 4

**Пример оценочного листа. Область оценки 1.  
Руководство (деятельность администрации)**

**1а. Деятельность администрации по разработке и реализации стратегии развития образовательного учреждения**

	1	2	3	4	5	6
1.а.1. Администрация разъясняет и уточняет ценности и миссию ОУ						
1.а.2. Коллектив образовательного учреждения включается в работу по планированию и анализу результатов деятельности школы						
1.а.3. Администрация разъясняет цели, в том числе и стратегические, деятельности ОУ						
1.а.4. При разработке программы развития учитываются мнение и предложения сотрудников ОУ						
1.а.5. Руководство школы организует работу по разработке и реализации программы развития школы						

**1б. Администрация постоянно совершенствует свою деятельность и деятельность школы**

	1	2	3	4	5	6
1.б.1. Администрация систематически оценивает деятельность образовательного учреждения						
1.б.2. Внутришкольный контроль направлен на совершенствование деятельности ОУ						
1.б.3. В школе осуществляется управление по результатам						
1.б.4. Администрация систематически оценивает результаты своей работы						
1.б.5. Администрация систематически проводит работу по повышению результативности и эффективности деятельности ОУ						
1.б.6. Все члены администрации систематически повышают свою квалификацию						

**1с. Администрация взаимодействует с участниками образовательных отношений и социальными партнёрами**

	1	2	3	4	5	6
1.с.1. Администрация школы активно и эффективно сотрудничает с родителями						
1.с.2. Администрация школы активно и эффективно сотрудничает с организациями-партнёрами						

**1д. Руководство персоналом образовательного учреждения**

	1	2	3	4	5	6
1д.1. В школе есть сложившаяся система внутришкольной организации						
1.д.2. Обязанности и полномочия субъектов внутришкольной организации определены в соответствии с целесообразностью организации деятельности образовательного учреждения						
1.д.3. Администрация создаёт условия, позволяющие реализовать и приумножить личные, профессиональные и творческие возможности членов коллектива, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе						
1.д.4. Администрация школы находится в постоянном контакте с трудовым коллективом						

Затем в течение 5–7 минут каждый участник группы заполняет оценочный лист самостоятельно. Руководитель группы собирает оценочные листы, суммирует и вычисляет среднее значение по каждой позиции и сдаёт результаты в счётную комиссию, которая опре-

деляет средние оценки всех групп, что позволяет сразу выделить сильные стороны и области для улучшения (позиции, получившие самый высокий и самый низкий средний балл соответственно). Далее проводится обсуждение полученных результатов.

Как показывает опыт коллективов, использующих данную технологию в своей работе не один год, при проведении процедуры самооценки в первый раз оценивание работы по всем областям одновременно, как правило, вызывало у её участников затруднение. Поэтому более целесообразно начинать работу с одной–двух областей самооценки, являющихся наиболее проблемными для образовательной организации в данный период, и по мере освоения технологии накапливать полученную информацию.

В целом результаты, полученные в процессе самооценки педагогическим коллективом и администрацией образовательной организации, могут быть использованы:

- для разработки и корректировки Программы развития образовательного учреждения (выделяются приоритетные направления развития школы на несколько лет);
- как основа для оперативного планирования (разработка годового плана образовательного учреждения, образовательных проектов и целевых программ);
- как основа для материалов, предоставляемых школой при участии в различных конкурсах;
- как средство получения внешней оценки и бенчмаркинга (сравнения результатов работы школы с результатами других образовательных учреждений).

Однако, по нашему мнению, отличительной особенностью данной методики самооценки является то, что её использование позволяет сделать проведение самооценки значимым как для администрации, так и для педагогов образовательных организаций, сформировать у них позитивное отношение к планируемому в школе изменениям и положительную мотивацию к участию в деятельности, направленной на развитие образовательной организации и совершенствование качества её деятельности. В подтверждение сказанного приведём мнение педагогов о значимости самооценки и её результатов для образовательных организаций, в которых данная методика используется систематически:

- «самооценка позволяет выявить наиболее актуальные проблемы в деятельности школы, даёт возможность каждому участнику задуматься над тем, какую он занимает позицию и какую роль он играет в жизни школы, мотивирует учителей на повышение качества своей работы» (65,3%);

- «данная методика достаточно универсальна и позволяет задействовать в проведении самооценки всех участников образовательного процесса и вовлечь менее инициативных членов коллектива в жизнь школы» (58,1%);
- «в процессе самооценки повышается информированность коллектива о деятельности школы и у людей появляется мотивация к дальнейшей деятельности» (40,8%).

Кроме того, в тех образовательных организациях, в которых данная методика используется систематически, была выявлена интересная тенденция – систематическое проведение самооценки педагогического коллектива приводит не только к возрастанию среднего значения результатов оценки различных объектов, но и к консолидации мнения членов педагогического коллектива о деятельности образовательной организации в целом. Основная причина – повышение уровня информированности о жизнедеятельности школы каждого из участников самооценки, включённость их в процесс развития образовательной организации, изменение отношения к планируемому и реализуемому изменениям.

Таким образом, целесообразность использования данной методики самооценки определяется не только степенью её научного обоснования и разработанностью методического сопровождения, но и позитивными результатами, полученными коллективами школ, систематически использующими данную методику в своей практической деятельности. При этом, как показали результаты исследований, проведённых слушателями курсов повышения квалификации, проходившими обучение на кафедре управления и экономики образования СПб АППО, данная методика может быть адаптирована и использована как в дошкольных образовательных учреждениях, так и в учреждениях дополнительного образования. □

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гришина И.В., Волков В.Н., Курцева Е.Г. Самооценка общеобразовательного учреждения по критериям модели Total Quality Management как новый ресурс управления / Академический вестник СПб АППО. — 2009. — Вып. 2 (7). — С.28–40.
2. Гришина И.В., Волков В.Н., Курцева Е.Г. Самооценка школы // Народное образование. — 2010. — №6. — С. 105–112.