

САМО ОЦЕНКА ШКОЛ



Елена Степанова,
первый проректор Ярославского областного института
развития образования, кандидат экономических наук

Школьная самооценка рассматривается как один из важнейших вопросов развития образования в большинстве развитых странах мира: такая заинтересованность определяется общей заинтересованностью в гарантиях качества и эффективности и усиливается тем, что в основе сравнения стран друг с другом лежат одни и те же общие показатели.

Качество интеллектуальных ресурсов, напрямую связанное с качеством образования, становится главным геополитическим фактором в мире. Интеграция России в мировое сообщество, в том числе в процессы, связанные с образованием, приводит к тому, что для России результаты учащих, показывающие их успехи как в получении знаний, так в развитии навыков, имеют особое значение. В этом заключается политический подтекст самооценки, в основе которого лежат три базовых принципа:

- **экономическая эффективность:** стоимость обучения, администрирования, руководства и внешней оценки слишком велика и может не окупиться;
- **подотчётность:** школы отчитываются перед государством, родителями, а взамен получают от них инвестиции и общественное доверие;

- **улучшение:** критика, диалог и сотрудничество в школе свидетельствуют о серьёзной работе школы.

Сегодня существуют два принципиально разных подхода к оценке деятельности школ:

Оценка как проверка

При таком подходе оценка нужна вышестоящим органам, чтобы оценить, как работают подведомственные образовательные учреждения и системы нижестоящего уровня. Набор показателей и процедуры оценки разрабатываются «наверху» и применяются стандартным и «неизбежным» образом. Образование понимается как сфера вложения государственных средств для реализации государственных же приоритетов. Инструментом поддержания системы становится учёт и контроль, прямое руководство.

Этот подход часто приводит к снижению уровня инициативы руководителей и специалистов школ, ориентирует их

на директивный метод работы, который, в свою очередь, снижает общий уровень эффективности системы управления конкретной школой.

Идея административного контроля всегда предполагает усиление регулярности и расширения охвата контроля. Она ограничивается только реально существующими финансовыми ресурсами. Основной аргумент в защиту тотальной инспекции, тотальной проверки — опасность того, что какая-нибудь нерадивая (а то и опасная для детей) школа останется вне контроля. Решение этой задачи приносит огромные трудности в функционирование школы.

Такая система неэффективна с точки зрения использования ресурсов; неэффективна и затратна любая система, которая направлена на полный внешний контроль и не обладает соответствующим механизмом внутреннего контроля и самооценки. Практика менеджмента показывает, что 80% ошибок возникает лишь в 20% элементов системы, поэтому, начиная с некоторого уровня, затраты на усиление тотальности проверок становятся совершенно неэффективными.

Оценка как механизм саморазвития

Этот подход заключается в том, что процесс сбора информации становится в то же время частью процесса развития школы и самих систем образования. Образование рассматривается, с одной стороны, как сфера услуг, а с другой — как сфера свободного творческого действия педагогов и школьных коллективов. Инструментами поддержания системы становятся открытые каналы коммуникации и профессиональное развитие, саморегуляция.

Любая система более эффективна, если она обладает системой самооценки, основанной на разработанных именно для неё показателях и индикаторах, что ведёт к *постоянному улучшению с использованием минимального количества ресурсов*. Такая система также более ориентирована на удовлетворение требований, которые предъявляются к её ключевым процессам.

Сравнивая эти подходы, мы говорим не о жёстком выборе — полном административном контроле или полном отказе от административного контроля. *Основной содержательной идеей*

направления «Самооценка школ» в рамках «Программы развития образования в Ярославской области на 2008—2009 годы» стал баланс между этими двумя подходами и внедрение тех универсальных принципов тотального менеджмента качества, которые ведут к более эффективному и результативному функционированию системы образования, процессам постоянного улучшения. *Самооценка школ встроена в систему инспектирования образовательных учреждений со стороны учредителей — муниципальных органов управления образованием и интегрирована в действующую региональную систему оценки качества (отчёт о самооценке включается в качестве показателя при аккредитации школы)*. Такая модель позволяет соблюсти баланс между самооценкой как механизмом саморазвития и самооценкой как инструментом, нормативно закреплённым на муниципальном и региональном уровнях управления образованием.

Основная функция такого подхода к оценке — обратная связь, благодаря которой школа видит успехи или неудачи в разных аспектах своей деятельности. Анализируя и оценивая свою деятельность, её результаты, школа знает, что её самооценка может повлиять на результирующую оценку; таким образом, эти действия выстраиваются в определённой логической последовательности.

Интегрированная модель оценки деятельности школ

Модель включает основные составляющие:

- нормативное обеспечение — пакет нормативно-методических документов регионального и муниципального уровня управления образованием;
- методическое обеспечение — описание практики использования средств и методов по применению интегрированной модели оценки деятельности школ;

- организационно-методическое обеспечение — тиражирование полученных образцов, средств и методов по применению интегрированной модели оценки деятельности школ;
- кадровое обеспечение — программы учебных семинаров и систему подготовки администраторов школ к работе в рамках интегрированной модели.

Методика самооценки прошла успешную апробацию в муниципальных районах Ярославской области в течение трёх лет. Анализ практики применения интегрированной модели оценки деятельности школ Ярославской области показывает, что руководители школ, использующих методику самооценки, оценивают её позитивно: самооценка позволяет проявить те результаты деятельности школы, которые не являются объектом традиционной контрольно-надзорной деятельности. В частности, речь идёт о динамике результатов школы, сравнении с другими школами в регионе, такими же образовательными учреждениями (например, лицеи и гимназии друг с другом).

Самооценка состояния школы становится основанием для выработки управленческих решений, определения стратегии её развития. Самооценка проводится по показателям, отражающим существенные характеристики школы. Набор показателей соответствует основным направлениям государственной образовательной политики.

Результаты самооценки могут стать основой ежегодного отчёта школы перед учредителем; ежегодного публичного доклада о состоянии школы; ежегодного отчёта администрации перед управляющим советом, общественностью; формирования годового плана работы школы; самоанализа деятельности руководителей школы при аттестации.

Анализ результатов самооценки школ может стать основой эффективной работы муниципальных органов управления образованием по контролю деятельности подведомственных

школ. При составлении отчёта о самооценке школы и при организации контроля за работой школ со стороны муниципальных органов управления образованием необходимо учитывать следующее:

- особое значение имеет не только оценка состояния школы, анализ тенденций её развития. Необходимо сопоставлять значения по каждому из показателей в текущем году со значениями прошлых лет;
- при составлении долгосрочных и краткосрочных (годовых) программ развития необходимо определять значения показателей, которые планируется достигнуть. При этом в планах работы должны быть предусмотрены конкретные мероприятия, которые позволят школе улучшить свои показатели;
- при внешнем анализе деятельности школы положительная динамика по важнейшим показателям — более важная характеристика работы по сравнению с абсолютными показателями;
- целесообразно проводить сравнительный анализ однотипных образовательных учреждений, сходных по социально-экономическим и иным условиям, на уровне муниципального района. В отдельных случаях целесообразно сравнивать показатели учреждений с показателями аналогичных учреждений в других районах (гимназии, лицеи и т.п.).

Отчёт

Самооценка проводится школой ежегодно и оформляется в виде отчёта, который в обязательном порядке предоставляется Центру оценки и контроля качества образования при аккредитации школы. В отчёте приводятся наименование муниципального района; полное наименование школы как юридического лица; ИНН; код по ЕГЭ.

Цель самооценки: помочь группе инспекторов, представителей органов управления

образованием получить представление о результатах и процессах в школе. Форма заполняется руководителем школы, который привлекает к этой работе сотрудников школы.

Как заполнять форму:

- стройте своё описание и оценивание, фокусируясь на том, как самооценка влияет на результаты учащихся;
- каждый вывод необходимо доказательно обосновать;
- будьте кратки и делайте ссылки на информацию или данные, которые очевидно доступны (но не включайте данные в текст);
- ограничьте ваши ответы объёмом 10 страниц (формат А4, шрифт 12 Times New Roman, интервал 1,5);
- выберите из шкалы от одного (очень мало) до четырёх (превосходно) оценку, которая наиболее точно отражает ваши выводы при ответах на вопросы;
- ссылайтесь там, где это необходимо, на специфику школы;
- разделы 1б — 1в заполняются в последнюю очередь, так как эти разделы суммируют и обобщают все ваши оценки, представленные в отчёте.

1а. Ключевые характеристики и основные показатели вашей школы

1б. Насколько в целом эффективна ваша школа? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- Какие устойчивые «плюсы» можно указать?
- Каковы приоритеты развития?

1в. Как вы оцените улучшение (за три последних года)? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- Что улучшилось и почему?
- Что ещё необходимо улучшить и какие действия надо для этого предпринять?

2. Насколько хорошо справляются учащиеся с требованиями государственного образовательного стандарта? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- В каких дисциплинах и образовательных областях учащиеся достигли лучших результатов и почему?

➤ В каких дисциплинах и образовательных областях необходимо улучшение и какие действия для этого надо предпринять?

➤ Есть ли какие-либо различия в том, как справляются учащиеся с требованиями государственного образовательного стандарта в зависимости от пола, этнического происхождения (национальности) или других характеристик. Если да, то какие управленческие действия должны быть предприняты?

3. Каково отношение к учащимся?

Как развивают их персональные качества? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- Какие аспекты наиболее сильны и почему?
- Что более всего нуждается в улучшении и какие действия для этого необходимо предпринять?

4. Насколько эффективно преподавание в школе? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- Какие особенности преподавания самые сильные и почему?
- Какие аспекты преподавания более всего нуждаются в улучшении и какие действия для этого необходимо предпринять?

5. Насколько эффективна система мониторинга в школе? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- Какие особенности системы мониторинга самые сильные?
- Какие аспекты более всего нуждаются в совершенствовании и какие действия для этого необходимо предпринять?

6. Насколько образовательная программа школы соответствует потребностям учащихся? Оцените:

- Почему вы так считаете?
- Что вы считаете лучшим и инновационным в образовательной программе школы и почему?

► Какие аспекты образовательной программы школы более всего нуждаются в совершенствовании и какие действия для этого надо предпринять?

7. Насколько материальная база, ресурсы и информационно-техническое обеспечение школы соответствуют требованиям нормативно-правовой документации и реализуемых программ? Оцените:

► Каковы лучшие аспекты и их влияние на результаты деятельности?

► Какие аспекты нуждаются в улучшении и почему?

8. Насколько ученикам безопасно в школе? Насколько хорошо о них заботятся и поддерживают? Оцените:

► Почему вы так считаете?

► Какие аспекты сопровождения и поддержки наиболее эффективны и почему?

► Что больше всего нуждается в улучшении и какие действия для этого надо предпринять?

9. Насколько хорошо школа работает в партнёрстве с родителями, другими школами, сообществом? Оцените:

► Почему вы так считаете?

► Какие характеристики наиболее сильны и почему?

► Что больше всего нуждается в улучшении и какие действия для этого надо предпринять?

10. Каково отношение к школе учащихся и их родителей? Оцените:

► Почему вы так считаете?

► Что учащимся больше всего нравится в школе?

► Что родителям больше всего нравится в школе?

► Что ещё необходимо улучшить и какие действия надо для этого предпринять?

11. Насколько эффективно управление школой? Оцените:

► Почему вы так считаете?

► Насколько эффективен управляющий совет школы?

► Какие аспекты управления наилучшим образом представляют школу и почему?

► Какие направления менеджмента должны быть улучшены и какие действия для этого надо предпринять?

► Какие неразрешимые на уровне школы проблемы существуют и какая существенная внешняя помощь необходима для их решения, улучшения достижений школы?

Общие требования при подготовке отчёта

● Титульный лист отчёта о самооценке содержит графы, в которые необходимо внести, в соответствии с нормативно-правовыми документами, информацию, идентифицирующую школу.

● На титульном листе формы отчёта содержится краткая информация по заполнению формы отчёта о самооценке. С этой информацией необходимо внимательно ознакомиться и заполнять отчёт в соответствии с рекомендациями.

● Все вопросы отчёта (за исключением вопросов 1а, 2, 7) раскрываются по единой схеме и включают в себя четыре подвопроса: оценка в баллах; «Почему вы так считаете?»; «В чём достигнут наилучший результат и почему?»; «Что необходимо улучшить и какие действия для этого надо предпринять?».

Вопрос 1а отражает ключевые показатели и характеристики школы и не предусматривает аналитических выводов.

Вопрос 2 содержит дополнительный подвопрос о различиях в том, как справляются отдельные группы учащихся с требованиями Государственного образовательного стандарта.

Вопрос 7 фиксирует соответствие обеспечения школы требованиям нормативных документов и образовательной программы.

- При ответе на каждый вопрос отчёта предлагается проставить оценку в баллах в таблице по заданной форме:

| 1 (очень мало) | 2 (удовлетворительно) | 3 (хорошо) | 4 (превосходно) |
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------|
|-------------------|--------------------------|---------------|--------------------|

Для этого необходимо выбрать из предложенной шкалы ту оценку, которая наиболее точно отражает выводы при ответе на вопрос, и обвести её кружком. Оценка в баллах проставляется на основе суммированных оценок показателей, объединённых в таблицы в Руководстве по формированию отчёта о самооценке школы.

- Прежде чем отвечать на вопрос отчёта, необходимо внимательно прочитать формулировку вопроса. Отвечать на вопрос следует, приводя доказательства, выявляя причины, имеющие отношение **непосредственно к тематике задаваемого вопроса**. Управленческий анализ надо проводить таким образом, чтобы выявить причины разрывов между запланированными и полученными результатами, определить основные управленческие действия, необходимые для достижения результата.

- В каждом вопросе отчёта выбранную балльную оценку необходимо содержательно раскрыть и обосновать. Для этого надо одним-двумя предложениями сформулировать **общий** вывод об эффективности, результативности (в зависимости от основной формулировки вопроса).

- При сопоставительном анализе данные представляются:
 - в сравнении со всеми школами;
 - в сравнении с такими же школами;
 - в отношении собственных целей школы;
 - в отношении различных групп учеников.

- В каждом вопросе отчёта кроме достижений указываются те результаты/сферы/аспекты, которые необходимо улучшать; фиксируются действия, которые для этого надо предпринять, причём всё, что зафиксировано в отчёте, должно быть управляемо, подконтрольно непосредственно школе.

Очевидно, что при использовании интегрированной модели оценки *школы*, не показывающая высоких абсолютных результатов, имеет

возможность подтвердить результативность своей деятельности, показывая устойчивую положительную динамику результатов

(что особенно важно для школ, в неблагополучной социально-экономической среде). В то же время для школ, традиционно показывающих высокие (но стабильные и не улучшающиеся) результаты, задачей станет динамика улучшений.

Опыт развития школьного менеджмента и оценивания деятельности школ в Великобритании, Германии, Австрии, Канаде позволяет говорить о том, что школы этих стран, пережив этап конкуренции, переходят к культуре сотрудничества и лидерства в образовании. И то и другое предполагает применение самооценки как механизма саморазвития, выявление лидеров среди школ, школьных администраторов, использование их лидерского опыта для того, чтобы «подтягивать» отстающих.

В российской системе образования мы пока находимся на стадии завершения конкуренции. Администраторы образования начинают понимать, что успешное развитие школы невозможно без продуктивного взаимодействия с другими образовательными учреждениями. Чтобы находить общие точки, надо точно представлять место и роль школы в муниципальной системе образования; на какой стадии развития находится школа; что нужно предпринять, чтобы усилить сильные стороны и подтянуть слабые.

Всё это и помогает делать самооценка школ. А муниципальный уровень управления образованием с помощью интегрированного подхода имеет возможность оценить качество управления в школе для принятия оперативных, тактических и стратегических решений на муниципальном уровне в целом и в каждом конкретном случае. **НО**