

Департамент образования администрации
городского округа город Рыбинск

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального
образования (повышения квалификации) специалистов
«Информационно-образовательный Центр»

Муниципальное общеобразовательное
учреждение средняя общеобразовательная школа № 5

Муниципальное общеобразовательное
учреждение средняя общеобразовательная школа № 6

Самооценка как инструмент управления образовательным учреждением

(из опыта реализации муниципального инициативного проекта
«Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки
образовательного учреждения» в 2008-2009 годах)

Рыбинск

2009 год

Самооценка как инструмент управления образовательным учреждением. Из опыта реализации муниципального инициативного проекта «Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки образовательного учреждения» в 2008-2009 годах: методический сборник/под общ. ред. С.О. Шуваловой. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный центр», 2009. - ... с.

Авторский коллектив

Аганина Алевтина Виктровна, директор МОУ СОШ № 6

Иванкова Светлана Евстафьевна, директор МОУ СОШ № 5

Екимова Ирина Анатольевна, заместитель директора МОУ СОШ № 5

Кочегарова Светлана Валерьевна, заместитель директора МОУ СОШ № 6

Латышева Ольга Николаевна, заместитель директора МОУ СОШ № 6

Савинова Наталья Владимировна, заместитель директора МОУ СОШ № 5

Шувалова Светлана Олеговна, директор МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр»

В сборнике представлены некоторые методические рекомендации по подготовке ответов на вопросы отчёта «Самооценка деятельности образовательного учреждения» и дальнейшему использованию его результатов для выбора стратегии управления развитием образовательного учреждения, а также содержит описание этапов внедрения процедуры самооценки в деятельность административной команды и педагогического коллектива. На каждом этапе приведён перечень видов работ, инструкции и методические рекомендации по их реализации в практике. В брошюре представлены документы, обеспечивающие нормативно – правовую базу по управлению процедурой самооценки и ее реализацией, программа внутриорганизационного обучения членов педагогического коллектива и другие материалы, необходимые для обеспечения качественного подхода к управлению процессами апробирования и внедрения методики самооценки. Значительное место отводится современным подходам к анализу, планированию и контролю состояния и результатов развития школы. Методические материалы адресованы всем, кто испытывает потребность оценивать результаты педагогической и управленческой деятельности в школе и прогнозировать ее дальнейшее развитие.

Департамент образования администрации городского округа
город Рыбинск, 2009

МОУ ДПО «Информационно-образовательный центр», 2009

МОУ средняя общеобразовательная школа № 5, 2009

МОУ средняя общеобразовательная школа № 6, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

От авторов

Методические рекомендации по подготовке содержания и оформлению отчёта «Самооценка деятельности образовательного учреждения»
(из опыта работы МОУ СОШ № 5)

Инструктивно-методические рекомендации по внедрению методики самооценки в практику деятельности образовательного учреждения
(из опыта работы МОУ СОШ № 6)

Самооценка как инструмент управления качеством образовательного процесса в образовательном учреждении

- Концепция управления качеством образовательного процесса в ОУ
- Положение о школьной системе управления качеством образования

Положение о внедрении процедуры самооценке образовательных учреждений системы образования города Рыбинска

Примерные формы приложений к отчёту по самооценке образовательного учреждения

Вместо заключения

От авторов

О значимости процесса самооценки для повышения качества деятельности современного образовательного учреждения можно судить по количеству международных проектов, посвященных данному вопросу, реализуемых в сфере образования: ЕС Project Evaluating Quality in European Schools (Проект Евросоюза по оценке качества европейских школ, к которому приняли участие 101 школа из 18 стран Европы, начиная с Исландии на севере и заканчивая Грецией на юге), канадский проект «Школы обращаются к организаторам» (Schools Speaking to Stakeholders), программа Под Айланта «Ответственность школы за обучение и преподавание» (Rhode Island's School Accountability for Learning and Teaching (SALT)), Европейский самооценочный проект (the European Self-evaluation Project) и другие.

Опыт проведения процедуры самооценки существует и в отечественной школе, однако изменения, происходящие сегодня в системе российского образования, предполагают разработку и использование новых методик и технологий при оценке образовательной деятельности школы. Современное образовательное учреждение многопрофильно и многофункционально, непрерывно изменяется, при этом на данном этапе преобладает процесс его саморазвития. В силу этого школа испытывает потребность в универсальных критериях для оценки своего состояния и перспектив развития. Таким интегральным критерием является качество. Идея качества и управления качеством образования в последние годы получила широкое распространение среди учителей и школьных администраторов, представителей органов управления образованием и актуальна для всех компонентов и уровней образовательного учреждения.

Ярославская область с 2000 года активно участвует в ряде федеральных программ, проектов и экспериментов по модернизации образования.

Указанные проекты и эксперименты направлены на совершенствование и управление качеством образования в регионе. Одним из ключевых направлений «Программы развития образования в Ярославской области на 2008-2009 годы» является проект «Самооценка образовательного учреждения», внедрение которого предполагает изменение системы оценивания результатов деятельности ОУ посредством встраивания самооценки в систему инспектирования. На настоящий момент уже входит в штатный режим самооценка деятельности школ. Разработана и начинается апробация руководства по самооценке в УДО. Начата разработка методики самооценки в ДОУ. В чем причина такого интереса к проблематике самооценки?

Развитие процесса проведения самооценки рассматривается как один из важнейших вопросов образования в большинстве развитых странах 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.

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 обучающихся, показывающие их успехи как в развитии навыков, так и в получении знаний, имеют большое политическое значение.

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 отчетов об их выполнении и другие. Наиболее комплексной является экспертиза работы ОУ, проводимая в рамках государственной аккредитации (раз в пять лет).

Большинство процедур внешней оценки работы школы, используемых в российской практике управления образованием, построены так, что в ходе них производится проверка и оценка работы школы на соответствие существующим внутриотраслевым требованиям и критериям. Но они далеко не всегда сформулированы корректно, а критерии, применяемые в

ходе процедур оценки работы ОУ, часто подвергаются серьёзным деформациям под воздействием субъективного фактора.

Необходимо особо подчеркнуть, 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. 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 его качества.

Основной содержательной идеей направления «Самооценка ОУ», реализуемого в рамках «Программы развития образования в Ярославской области на 2008-2009 годы» является баланс между этими двумя подходами и внедрение тех универсальных принципов тотального менеджмента качества в организации, которые ведут к более эффективному и результативному функционированию системы образования, процессам постоянного улучшения.

Основная функция такого подхода к оценке – обратная связь, благодаря которой ОУ видит успехи или неудачи в разных аспектах своей деятельности.

Любая система становится более эффективной, если она обладает системой самооценки, основанной на разработанных под конкретную систему показателях и индикаторах, что ведет систему к процессу постоянного улучшения с использованием минимального количества ресурсов. Такая система также более ориентирована на удовлетворение тех требований, которые предъявляются на входе к её ключевым процессам (Руководство по формированию отчёта по самооценке общеобразовательного учреждения)

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

- соответствие содержания и процедуры самооценки школы основным нормативно-правовым требованиям к деятельности образовательного учреждения;
- целенаправленность проведения самооценки;

- практическая значимость процесса и результатов самооценки для всех участников образовательного процесса;
- обоснованный выбор методов и показателей самооценки;
- открытость и доступность результатов самооценки для всех её участников.

Реализация муниципального инициативного проекта «Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки ОУ» в системе образования города Рыбинска в 2008 и 2009 годах была направлена на поиск эффективных механизмов включения нового инструмента управления развитием образовательного учреждения.

Продуктами проектной деятельности административных команд муниципальных образовательных учреждений (МОУ СОШ №5, МОУ СОШ №6, МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр») являются:

- описание опыта овладения технологией внедрения процедуры самооценки в деятельность образовательного учреждения,
- инструктивно-методические рекомендации по формированию отчёта самооценки и принятию управленческих решений на её основе;
- структура публичного доклада,
- концепция управления качеством образования в учреждении на основе самооценки,
- положение о школьной системе управления качеством образования на основе самооценки,
- формы приложений к отчёту самооценки образовательного учреждения.

Данные материалы апробированы в практике и могут быть рекомендованы администраторам к использованию в практике управления развитием образовательного учреждения на основе самооценки.

Методические рекомендации по подготовке содержания и оформлению отчёта «Самооценка деятельности образовательного учреждения» (из опыта работы МОУ СОШ № 5)

Любая система становится более эффективной, если она обладает системой самооценки, основанной на разработанных под конкретную систему показателях и индикаторах, что ведет систему к процессу постоянного улучшения с использованием минимального количества ресурсов.

Самооценка состояния общеобразовательного учреждения является основанием для определения стратегии развития ОУ путем выработки эффективных управленческих решений. Самооценка проводится по показателям, отражающим существенные характеристики учреждения, набор которых соответствует основным направлениям государственной образовательной политики.

При составлении отчета о самооценке общеобразовательного учреждения необходимо учитывать следующее:

- особое значение имеет не только оценка состояния, но и анализ тенденций его развития. Необходимо сопоставление значений 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 ОУ улучшить свои показатели;
- при проведении внешнего анализа деятельности учреждения наличие положительной динамики по важнейшим показателям является более важной характеристикой работы по сравнению с достижением абсолютных показателей.

В рамках реализации единого подхода к составлению самооценки первый раздел посвящен понятийному аппарату. Толкование одних и тех же терминов в педагогике неоднозначно. Это приводит к путанице в их понимании и к затруднению в их использовании, поэтому акцент на строгом определении смыслового поля необходим.

Во втором разделе дан перечень примерных приложений к самооценке школы № 5 и школы № 6.

Третий раздел содержит некоторые аспекты формирования ответов на вопросы самооценки. В нем представлены направления, методики, критерии,

затрагивающие основные социально-педагогические проблемы, с которыми сталкиваются руководитель и педагоги при составлении отчета. В 4-м и 5-ом разделах внимание уделено систематизации и обобщению информации, полученной в ходе составления итоговых документов и принятию управленческих решений.

Как правильно составить самооценку, не научит ни один учебник. Это придется Вам осваивать самостоятельно. Результат будет лучше, если в деятельность по составлению самооценки будут вовлечены все участники образовательного процесса.

Глоссарий

Термин и его трактовка	Вопросы, в которых встречается термин
<p>Аспект - 1) точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие; 2) в информационных системах – признак поиска данных. По числу признаков, указанных в условии поиска, различают одно- и многоаспектный поиск. (В.М.Полонский. <i>Научно-педагогическая информация: Словарь-справочник.</i> – М.: Новая школа, 1995.)</p>	1,4,5,3,6,78,10,11
<p>Государственный образовательный стандарт – 1) основной нормативный документ, определяющий образовательный уровень, который должен быть достигнут выпускниками независимо от форм получения образования; 2) основной нормативный документ, определяющий цели и задачи предметного образования; представления, умения и навыки, которыми предстоит овладеть учащимся; технология проверки результатов образования; конечные результаты образования по учебному предмету. Являясь основой объективной оценки уровня образования и квалификации выпускников, Г.о.с. устанавливаются федеральным законом, разрабатываются на конкурсной основе и уточняются на той же основе не реже одного раза в 10 лет; включают в себя федеральный и национально-региональный компоненты. Федеральные компоненты Г.о.с. определяют обязательный минимум содержания основных образовательных программ, максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников. (Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеринов; Под общ. ред. П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</p>	2,4
<p>Действие – акт целенаправленной (теоретической или практической) деятельности человека, направленный на достижение промежуточной цели, подчиненной общему замыслу, и регулируемый представлением его результата, условий и способов достижения. Д. определяется целями и</p>	1,2,3,4,5,78,9,10,11

<p>мотивами деятельности, компонентом которой оно является, и формируется в ходе индивидуального развития путем усвоения человеком выработанных обществом способов действия (трудовых, речевых и других актов). В каждом Д. могут быть выделены две основные части: регулирующая (сенсорная) и исполнительная. (Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеринов; Под общ. ред. П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</p>	
<p>Деятельность педагогическая – особый вид общественно полезной деятельности взрослых людей, сознательно направленной на подготовку подрастающего поколения к самостоятельной деятельности в соответствии с экономическими, политическими, нравственными и эстетическими целями. Структура деятельности педагогической: знание педагогом потребности тенденций общественного развития, основных требований, предъявляемых к человеку; многообразные научные знания, умения, навыки, основы опыта, накопленного человечеством, в области производства, культуры, общественных отношений, которые в обобщенном виде передаются подрастающим поколениям; особенно педагогические знания, воспитательный опыт, мастерство, интуиция; высочайшая политическая, нравственная, эстетическая культура.</p> <p><i>Краткий словарь руководителя ОУ; № 9, 2008г.; Гл. редактор Ю.И.Глазков</i> <i>Библиотечка журнала «Вестник образования России»).</i></p>	1,2,4,6,7
<p>Маркетинг образовательный – деятельность, ориентированная на согласование текущих и прогнозируемых возможностей ОУ с потребностями заказчиков на образование с целью наилучшего удовлетворения этих потребностей и дальнейшего развития самого учреждения. Выделяют следующие типы маркетинга в образовании: а) стимулирующий маркетинг (выявляет те продукты и результаты жизнедеятельности ОУ, на которые падает спрос; устанавливает причины этого явления; определяет мероприятия по устранению этих причин); б) развивающийся маркетинг (выявляет формирующийся спрос и предпринимает усилия по превращению его в реальный спрос); в) поддерживающий маркетинг (ориентирован на поддержание соответствия между спросом и предложением); г) противодействующий маркетинг (направлен на снижение спроса на образовательные услуги, которые с точки зрения образовательного сообщества рассматриваются как вредные); д) конверсионный маркетинг (ориентирован на формирование спроса на те или иные услуги).</p> <p><i>Краткий словарь руководителя ОУ; № 9, 2008г.; Гл. редактор Ю.И.Глазков</i> <i>Библиотечка журнала «Вестник образования России»).</i></p>	6
<p>Микроклимат – (В психологическом смысле) относится к</p>	3

<p>жизни пед. коллектива и означает относительно устойчивые психические состояния учительского коллектива, значимые для деятельности его членов. Микроклимат может быть благоприятным и неблагоприятным. Одним из важнейших компонентов микроклимата выступает удовлетворенность работников своей жизнедеятельностью в коллективе. Она определяет эмоциональные состояния людей, их привязанность к месту работы. В свою очередь от этого зависит их организационная сплоченность – готовность к продолжению деятельности в данном учреждении, в данном коллективе.</p> <p><i>Краткий словарь руководителя ОУ; № 9, 2008г.; Гл. редактор Ю.И.Глазков</i></p> <p><i>Библиотечка журнала «Вестник образования России»).</i></p>	
<p>Мониторинг – контроль с периодическим слежением за объектом исследования и обязательной обратной связью. М. в образовании - постоянное наблюдение за каким-либо процессом в образовании с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям.</p>	1,4,5
<p>Мониторинг качества образования – систематическая и регулярная процедура сбора данных по важным образовательным аспектам на национальном, региональном и местном (включая школы) уровнях. Частью системы М.к.о. являются следующие элементы: 1) установление стандарта и операционализация: определение стандартов; операционализация стандартов; операционализация стандарта в индикаторах (измеряемые величины); установление критерия, по которому возможно судить о достижении стандартов; 2) сбор данных, оценка результатов; 3) действия: принятие соответствующих мер, оценивание результатов принятых мер в соответствии со стандартами.</p> <p><i>(Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеригов; Под общ. ред.П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</i></p>	4
<p>Мониторинг образовательный – система организации сбора, хранения и обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающая непрерывное слежение за её состоянием и прогнозированием её развития, о возможном наступлении неблагоприятных, критических или недопустимых ситуаций.</p> <p><i>(Краткий словарь руководителя ОУ; № 9, 2008г.; Гл. редактор Ю.И.Глазков</i></p> <p><i>Библиотечка журнала «Вестник образования России»).</i></p>	4
<p>Организационная культура – система отношений, используемая для регулирования поведения педколлектива и отдельных его членов в разных условиях и обстоятельствах; коллективное умонастроение, ментальность, общие для педагогов данного ОУ. Типы культуры организационной ОУ; ориентированная на роли, ориентированная на задачу,</p>	3

<p>ориентированная на человека, ориентированная на власть (силу). <i>Краткий словарь руководителя ОУ; № 9, 2008г.; Гл. редактор Ю.И.Глазков</i> <i>Библиотечка журнала «Вестник образования России»).</i></p>	
<p>Потребности – психические явления отражения объективной нужды организма в чем-либо (биологические П., свойственные и человеку и животным) или личности (социальные или духовные, свойственные только человеку). П. – не самостоятельная форма отражения, но толчок к возникновению каждой из них; потому, являясь внутренней причиной активности личности, они чаще и сильней других психических явлений бывают мотивами действий и деятельности и чаще переживаются как эмоции и чувства, но могут быть и только познаваемыми суждениями. Воспитание социальных П. личности – важнейшая цель формирования её, их учет – важнейшее условие эффективного руководства ею и перевоспитания. Удовлетворение П. происходит в результате целенаправленной деятельности. Воспитание П. является одной из центральных задач формирования личности. <i>(Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеригов; Под общ. ред. П.И.Пидкасистского. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 448с.)</i></p>	1
<p>Потребность информационная – род социальной потребности, выражаемой в запросе тезаурус интересов потребителя информации. Степень развития П.и. педагогов следует оценивать их активностью в информационных процессах: во-первых, фактом участия в проводящихся для них информационных мероприятиях, во-вторых, ролью каждого педагога в таких мероприятиях: простого потребителя информации и (или) активного распространителя её. <i>(Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеригов; Под общ. ред. П.И.Пидкасистского. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 448с.)</i></p>	2
<p>Потребность образовательная – одна из центральных категорий в теории и практике образования. Данный термин употребляется в двух значениях: а) объективная заинтересованность в определенных образовательных услугах; б) осознанная нужда в них, выраженная в обращенных к системе образования запросах и ожиданиях. <i>Онушкина В.Р., Огарев Е.И. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии, Санкт-Петербург, Воронеж. 1995. – 232 с. – С.104-105</i> «Образовательную потребность можно рассматривать как состояние личности, благодаря которому появляется направленность мышления, воли и чувств человека на получение образования». <i>Антоненко Т.Н. Педагогическая организация учебного самоопределения учителя в процессе повышения квалификации.</i></p>	2,4

<i>Дисс. канд. пед. наук. Великий Новгород, 2002. – 157 с.- С.11</i>	
<p>Потребности социальные – род потребностей как психическое отражение нужды личности, ограничивающей её взаимоотношения с другими людьми и самооценку, отвечающую её ценностным ориентациям; это не только П. в труде, познании, красоте, но все социализированные биологические П.</p> <p>(Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеринов; Под общ. ред.П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</p>	3,6
<p>Психологическая безопасность – состояние образовательной среды, свободное от проявлений психологического насилия во взаимодействии, способствующее удовлетворению потребностей в личностно-доверительном общении, создающее значимость среды и обеспечивающее психическое здоровье включенных в нее участников (И.А.Баева. Психологическая безопасность в образовании. С.-Петербург // Издательство «Союз» 2002 год, стр. 172.)</p>	7,8
<p>Психологическая комфортность – (комфортность обучения) – совокупность условий, в которых протекает учебная деятельность, характеризуемая с точки зрения их способности обеспечить нормальный социально-психологический климат и необходимые удобства. К их числу относятся: близость к месту учебы жительства или работы, планировка учебных помещений, удобная мебель и др. оборудование, наличие рекреационных помещений, продолжительность занятий, температурный и воздушный режим, наличие питания в перерывах, а также ритм обучения, манера поведения педагогов, взаимоотношения в классе, в группе.</p> <p>(Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижеринов; Под общ. ред.П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</p>	3
<p>Управление ОУ – деятельность по созданию благоприятных внешних и внутриорганизационных условий для эффективной совместной деятельности людей в данной организации, что предполагает обеспечение организованности (сплоченности, скоординированности, интеграции, консолидации) и целенаправленности (целеустремленности) совместной деятельности педагогов и учащихся. Движение к таким свойствам совместной деятельности требует осуществления особых, характерных именно для управления видов деятельности (действий), главными из которых являются планирование, организация, руководство и контроль.</p> <p>(Краткий словарь руководителя ОУ; № 9, 2008г.; Гл. редактор Ю.И.Глазков Библиотечка журнала «Вестник образования России»).</p>	11
<p>Услуги образовательные – это комплекс целенаправленно создаваемых и предлагаемых населению возможностей для</p>	2,4

<p>приобретения определенных знаний и умений, для удовлетворения тех и иных образовательных потребностей. <i>Онушкина В.Р., Огарев Е.И. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии, Санкт-Петербург, Воронеж. 1995. – 232 с. – С.104-105</i></p>	
<p>Фактор – любое педагогическое явление, ставшее движущей силой другого явления. <i>Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижериков; Под общ. ред. П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</i></p>	2,3,4,5,6,89,11
<p>Эффективность деятельности ОУ – степень соизмерения результатов с затратами. Применительно к сфере образования различают социальную и экономическую эффективность. Социальная эффективность проявляется в повышении уровня образования, культуры, профессиональной подготовки молодежи, устранении негативных явлений в жизни общества, формировании полезных навыков и привычек. Экономическая эффективность может быть получена за счет сокращения сроков обучения, повышения его качества, рационального размещения сети школ, снижения числа неуспевающих и т.д. в результате внедрения в практику новых методов обучения, передового педагогического опыта. Подсчет экономической эффективности должен быть связан с качественным анализом, без которого легко прийти к абсурдным утверждениям эффективности учебно-воспитательного процесса. <i>(В.М.Полонский. Научно-педагогическая информация: Словарь-справочник. – М.: Новая школа, 1995.)</i></p>	3,9,11
<p>Эффективность обучения – характеризует степень успешности функционирования педагогической системы в достижении цели. Поскольку цели могут быть различными (дидактические, воспитательные, образовательные, управленческие и пр.), существуют соответствующие составляющие педагогической эффективности, которые, в свою очередь, являются функциями двух переменных – затрат (трудовых, временных, материальных ресурсов) участников образовательного процесса и результатов педагогической деятельности, отраженных в определенных показателях, которыми характеризуется состояние объекта пед. деятельности. <i>(Словарь-справочник по педагогике / Авт.-сост. В.А.Мижериков; Под общ. ред. П.И.Пидкасистого. – М.: ТЦ Сфера, 2004. - 448с.)</i></p>	4

Список приложений.

Доказательность выводов, которые представлены в отчете самооценки образовательного учреждения, обеспечивается опорой на достоверную, объективную информацию о состоянии и процессах образовательной системы в нем. Кроме того, этот набор данных должен быть оптимально полным для обеспечения объективности тех положений, которые лежатся в

основу оценочных суждений. Определиться с набором таких приложений достаточно сложно. Выбор может быть осуществлен грамотно, если руководство школы знает, с какой целью проводится самооценка, и на принятие каких управленческих решений будут влиять выводы.

Приведем пример возможных приложений для поиска ответов на вопросы отчета самооценки разработанных совместно ОУ СОШ № 5 и СОШ № 6.

Таблица 1

Вопрос	Приложения
2. Насколько хорошо справляются обучающиеся с требованиями государственного образовательного стандарта?	Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников XI классов в форме ЕГЭ за три года.
	Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников 9-х классов за три года.
	Результаты внутреннего мониторинга по предметам по ступеням за три года.
	Результаты внешнего независимого оценивания образовательных результатов обучающихся за три года
	Результаты обученности по предметам обучающихся I ступени за три года
	Процент обучающихся, получивших документ о получении основного общего образования.
	Процент выпускников, получивших документ о получении среднего (полного) общего образования.
	Процент обучающихся на «4» и «5» по ступеням обучения.
3. Каково отношение к обучающимся? Как развивают их персональные качества?	Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
	Эффективность работы ОУ с обучающимися «группы риска»
	Здоровьесберегающие мероприятия в ОУ
	Система информирования родителей
4. Насколько эффективно преподавание в ОУ?	Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников II и III ступеней за три года.
	Образовательные технологии
	Вовлеченность и заинтересованность обучающихся в образовательном процессе
	Образовательные системы на I ступени обучения
5. Насколько эффективна система	Частота обращения к ЭБД участников

мониторинга в ОУ?	образовательного процесса
	Банк данных по различным направлениям
6. Насколько хорошо образовательная программа ОУ отвечает потребностям обучающихся?	Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
	Система информирования родителей
	Результаты анкетирования обучающихся
	Результаты анкетирования родителей
	Вовлеченность и заинтересованность обучающихся в образовательном процессе
7. Насколько материальная база, ресурсы и информационно-техническое обеспечение ОУ отвечают требованиям нормативно-правовой документации и реализуемых программ?	Соответствие материально-технической базы по предмету информатика и ИКТ
	Комплектование классов
8. Насколько обучающимся безопасно в ОУ? Насколько хорошо о них заботятся и поддерживают?	Здоровьесберегающие мероприятия в ОУ
	Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
	Система информирования родителей
9. Насколько хорошо ОУ работает в партнерстве с родителями, другими ОУ, сообществом?	Система информирования родителей
	Профессиональная активность ОУ
	Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
10. Каково отношение к ОУ обучающихся и их родителей?	Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
	Результат анкетирования родителей
	Результат анкетирования обучающихся
	Здоровьесберегающие мероприятия в ОУ
	Эффективность работы ОУ с обучающимися «группы риска»
11. Насколько эффективно управление ОУ?	Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
	Профессиональная активность ОУ
	Система информирования родителей
	Частота обращения к ЭДБ участников образовательного процесса

***Некоторые содержательные аспекты формирования
ответов на вопросы самооценки.***

Образовательный процесс, как известно, многосторонен, сложен и противоречив, и его результативность зачастую очень сложно определить. Для фиксации результатов нужны специальные измерения, описания, характеристики, параметры. Нередко невозможно дать однозначную, только

положительную или только отрицательную оценку, а потому трудно установить точно, в итоге каких именно педагогических и управленческих действий и каких причин возник тот или иной результат.

Для получения ответов на вопросы самооценки необходима определенная информационная система – система мониторинга (*Вопрос 5. Насколько эффективна система мониторинга в ОУ*).

Сама концепция мониторинга (постоянное наблюдение) предполагает создание системы, которая постоянно осуществляет контроль за образовательным пространством. В отличие от большинства действующих систем измерений (срезные работы, плановые проверки, аттестация школы, проверка налоговыми органами, ревизионными структурами и иными службами), рассматриваемая система мониторинга:

а) действует постоянно и осуществляет масштабное наблюдение за образовательным пространством. Масштабность задается значениями множественности наблюдаемых ключевых индикаторов, частотой и качеством измерений, уровнем репрезентативности;

б) накапливает данные на уровне класс-групп и конкретных ресурсов и способная создавать прогностические модели развития на базе исследования динамики развивающихся процессов;

в) ориентирована не столько на сопоставление двух и более образовательных учреждений, хотя имеет и такие возможности, сколько на глубинный анализ эффективности конкретной школы не в относительных (относительно других образовательных учреждений), а в абсолютных значениях, позволяющих оценить вектор и значения динамики работы и развития;

г) работает с показателями эффективности, которые в рамках подхода, ориентированного на управление процессами, позволяют измерять эффективность функционирования этих процессов. В рамках подхода, ориентированного на совершенствование процессов, показатели эффективности позволяют количественно измерить, насколько увеличивается эффективность процессов после реализации предполагаемых изменений;

д) оказывает влияние на ежедневное принятие управленческих решений. При подготовке решения показатели эффективности позволяют сравнивать альтернативы;

е) оказывает влияние на совершенствование процессов в образовательном учреждении. Показатели эффективности позволяют увидеть, насколько улучшится эффективность делового процесса в результате реализации предлагаемых изменений;

ж) помогает идентификации и устранению процессов, у которых соотношение «эффективность – затраты» является неудовлетворительным.

В школе должна быть разработана система индикаторов эффективности работы школы (таблица 2).

Таблица 2

Система индикаторов эффективности работы школы.

№	Индикатор	Мотив выбора индикатора	Способ измерения	Вид отчета
1.	Качество освоения учебных программ	Выполнение государственного стандарта, готовность к итоговой аттестации	Тестирование, творческие работы, контрольные работы	Аналитическая записка, диаграммы
2.	Уровень коммуникационной «включенности» обучающихся, освоенность продуктивных видов деятельности	Соответствие современным требованиям и запросам	Тестирование, творческие задания, собеседования	Аналитическая записка, диаграммы
3.	Уровень соматического здоровья обучающихся, показатели травматизма	Фактическая способность обучающихся к освоению программы, соотношение с динамикой индикатора № 1 и № 2	Работа с документацией, собеседования	Аналитическая записка, диаграммы
4.	Комфортность образовательной среды	Конкурентные преимущества школы	Опросы, фокус-группы, тестирование	Аналитическая записка, диаграммы
5.	Посещаемость уроков	Привлекательность учителей и предметов, фактическая способность обучающихся освоить программу	Анкетирование, наблюдения, работа с документацией	Аналитическая записка, диаграммы
6.	Внеучебные достижения	Неформальная оценка качества	Портфолио	Отчет

		образования обучающихся		
7.	Безопасность	Конкурентные преимущества школы	Работа с документацией, опросы, фокус-группы	Аналитическая записка, диаграммы
8.	География и социальный состав обучающихся	Конкурентные преимущества школы	Работа с документацией, опросы, тестирование	Аналитическая записка, диаграммы
9.	Техническое и технологическое оснащение учебного процесса	ИКТ-перспективность, вовлеченность учителей и обучающихся в ИКТ, конкурентные преимущества школы	Работа с документацией, опросы, тестирование	Аналитическая записка, диаграммы
10.	Виды деятельности обучающихся	Модернизация методической и технологической организации учебного процесса	Тестирование, опросы, собеседования	Аналитическая записка, диаграммы
11.	Инвестиционные и реинвестиционные показатели ресурсов	Эффективность стратегии развития	Анализ документации, опросы, анкетирование	Отчет
12.	Соотношение педагогического, технического и административно-управленческого персонала	Эффективность управления школой	Анализ документации	Отчет
13.	Количество учителей и персонала на одного обучающегося	Эффективность управления школой	Анализ документации	Отчет
14.	Структура и абсолютно совокупные расходы в год на одного учителя	Эффективность стимулирования труда учителя	Работа с документацией	Отчет
15.	Структурные показатели	Общие показатели	Работа с документацией	Отчет

	доходной и расходной статей	эффективности учреждения		
16.	Абсолютные совокупные расходы в год на одного ученика	Оценка эффективности в многолетней перспективе и динамике	Работа с документацией	Аналитическая записка, диаграммы
17.	Качество выпускников	Стратегическое планирование	Опросы, анкетирование, работа с документацией	Аналитическая записка, диаграммы

Вопрос 2 и 4.

Насколько хорошо справляются обучающиеся с требованиями государственного образовательного стандарта? Насколько эффективно преподавание в ОУ?

Отвечая на вопросы 2 и 4 рассматриваем одни и те же параметры, но в вопросе 2 вывод делаем о результатах обученности обучающихся, а в вопросе 4 – об эффективности работы преподавателей (таблица 1,2).

Таблица 3

Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников XI классов
в форме ЕГЭ

предмет	количество писавших	внутренний		годовые		ЕГЭ												
		справляемость	успешность	справляемость	успешность	СОШ №			г.Рыбинск			Ярославская область			Россия			СОШ №
						справляемость	средний балл	получили более низкие отметки	справляемость	средний балл	получили более низкие отметки	справляемость	средний балл	получили более низкие отметки	справляемость	средний балл	получили более низкие отметки	
учебный год																		
математика																		
русский язык																		
другие предметы																		
учебный год																		
математика																		
русский язык																		
другие предметы																		
учебный год																		
математика																		
русский язык																		
другие предметы																		

Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников IX классов по алгебре в новой форме

кол-во писавших	внутренний мониторинг		годовые отметки		государственная итоговая аттестация															
	справляемость%	успешность%	справляемость%	успешность%	СОШ№				г. Рыбинск				Ярославская область				СОШ№			
					справляемость%	успешность%	средний рейтинг	соответ-вие год. и экзамен. отметок%	справляемость%	успешность%	средний рейтинг	соответ-вие год. и экзамен. отметок%	справляемость%	успешность%	средний рейтинг	соответ-вие год. и экзамен. отметок%	справляемость%	успешность%	средний рейтинг	соответ-вие год. и экзамен. отметок%
учебный год																				
учебный год																				
учебный год																				

Вопрос 3. Каково отношение к обучающимся. Как развивают их персональные качества?

1. Для определения отношения к обучающимся необходимо рассмотреть как в школе организовано планирование и руководство процессами педагогической и организационной деятельности и определить их эффективность по следующим таблицам.

К преимуществам предлагаемой модели можно отнести относительную простоту, возможность проведения собственными силами, нацеленность на определение приоритетных направлений для улучшения работы.

Таблица 5

Систематически осуществляется планирование и руководство
текущей работой

	1	2	3	4	5	6
1. К процессу планирования привлечены как отдельные группы, так и весь педагогический коллектив						
2. Процесс планирования работы школы оформлен наглядно (календарь на год и др.). О ходе процесса планирования и о графике выполнения информирован весь персонал						
3. Повседневная работа школы хорошо организована и эффективна						
4. Образовательный процесс строится на основе утвержденных учебных программ, с учетом инновационных требований и индивидуальных потребностей учащихся						

Таблица 6

Систематически осуществляется планирование и руководство
долгосрочными процессами

	1	2	3	4	5	6
1. Процесс развития педагогической деятельности рассчитан на длительный период и в нем участвует весь педагогический коллектив. Анализируются и обсуждаются результаты осуществленных педагогических проектов с целью их внедрения в ежедневную практику						
2. Педагогический процесс опирается на образовательную программу (ОП) школы, а также на новейшие достижения в области образования						
3. Соблюдается преемственность в образовательном процессе						
4. В школе формируется и поддерживается корпоративная культура						
5. Образовательный процесс планируется и осуществляется с учетом психолого-валеологических требований в сотрудничестве с родителями и специалистами						
6. Процессы, направленные на создание и поддержку комфортных условий для всех участников учебно-воспитательного процесса, планируются совместно с родителями и другими партнерами						

Совершенствование деятельности
на основе потребностей и ожиданий клиентов

	1	2	3	4	5	6
1. Потребности и ожидания клиентов систематически изучаются и анализируются, в соответствии с ними совершенствуется учебный процесс						
2. Самооценка деятельности школы осуществляется ежегодно в соответствии с планом						
3. Школа ежегодно представляет общественности и всем заинтересованным лицам информационный доклад о своей работе						

Наряду с проводимым анкетированием для получения более точных и полных результатов рекомендуем следующие методики:

– Социометрический тест. Методика разработана Дж. Мореном и имеет много модификаций, что позволяет проводить ее как среди обучающихся, так и среди педагогического коллектива (ученик-ученик; учитель – учитель). Данная методика позволяет сделать моментальный срез с динамики внутригрупповых отношений, с тем, чтобы впоследствии использовать полученные результаты для повышения сплоченности групп и эффективности деятельности.

– Модифицированный вариант проективного теста незаконченных предложений (тест Розенцвейга) «Мой класс и мой учитель».

С его помощью определяются психологический климат в классе и отношение ученик-учитель. Достоинство данного теста в том, что респонденты выражают (проецируют) свои самые сокровенные мысли и чувства, настроения.

– Методика диагностики уровня школьной тревожности Филиппа. Данный тест позволяет определить уровень и характер тревожности, связанный со школой у детей младшего и среднего школьного возраста.

Вопрос 6. Насколько хорошо Образовательная программа ОУ отвечает потребностям обучающихся.

Для оценки качества образовательной деятельности школы учитываем внешние и внутренние показатели (схема 1).

Показатели оценки качества образовательной деятельности



Показатели оценки качества выстраиваем в виде таблиц, графиков, диаграмм и отслеживаем динамику процесса. Таким образом, качество образования в школе основывается на позициях современной психологии, педагогики, менеджмента, на прогрессивных системно-деятельностных подходах.

Вопрос 7. Насколько материальная база, ресурсы и информационно-техническое обеспечение ОУ отвечают требованиям нормативно-правовой документации и реализуемых программ.

Процедура мониторинга оснащенности и благоустройства образовательного учреждения должна проводиться с учетом нормативно-правовых документов:

- Закон РФ от 10 июля 1992 г. № 3266-1 «Об образовании» (с изменениями от 24 декабря 1993 г., 13 января 1996 г., 16 ноября 1997 г., 20 июля, 7 августа, 27 декабря 2000 г., 30 декабря 2001 г., 13 февраля, 21 марта, 25 июня, 25 июля, 24 декабря 2002 г., 10 января, 7 июля, 8,23 декабря 2003 г., 5 марта, 30 июня, 20 июля, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая, 18, 21 июля, 31 декабря 2005 г., 16 марта, 6 июля, 3 ноября, 5,28,29 декабря 2006 г., 6 января, 5,9 февраля, 20 апреля, 26,30 июня, 21 июля, 18,24 декабря, 1 декабря 2007 г., 28 февраля, 24 апреля, 23 июля 2008 г.)
- Санитарно – эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.2 1178-02.
- Санитарно – эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03
- Приказы Минобразования России:
 - «Об утверждении Федерального компонента государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования» от 05.03.2004 г. № 1089;
 - «Об утверждении федерального базисного учебного плана и примерных учебных планов для образовательных учреждений Российской Федерации, реализующих программы общего образования от 09.03.2004 г. № 1312».
- Распоряжение Правительства РФ от 29.12.01 г. № 1756-р «О концепции модернизации российского образования на период до 2010 года».
- Федеральная Целевая программа развития образования на 2006-2010 г.г. утвержденная постановлением Правительства РФ от 23.12.05 г. № 803.
- Правила пожарной безопасности в Российской Федерации (ППБ 01-03), утверждены приказом МЧС России от 18 июня 2003 г. № 313, зарегистрированы в Минюсте РФ 27 июня 2003 г., дата введения в действие 30 июня 2003 г.
- Пожарная безопасность зданий и сооружений СНиП 21-01-97, Приняты и введены в действие с 1 января 1998 г. постановлением Минстроя России от 13.02.97 г. № 18-7. В СНиП 21-01-97 внесено изменение № 1 принятое постановлением Госстроя России от 3 июня 1999 г. № 41 и введенное в действие с 1 июля 1999 г.

- Письмо Минобрнауки России от 01.08.2008 № 03-1662 «О мониторинге оснащённости и благоустройства общеобразовательных учреждений».

Вопрос 8. Насколько обучающимся безопасно в ОУ.

Насколько хорошо о них заботятся и поддерживают?

Определяя качество организации и обеспечения образовательного процесса необходимо учитывать психологическую безопасность всех участников образовательного процесса (см. раздел 1).

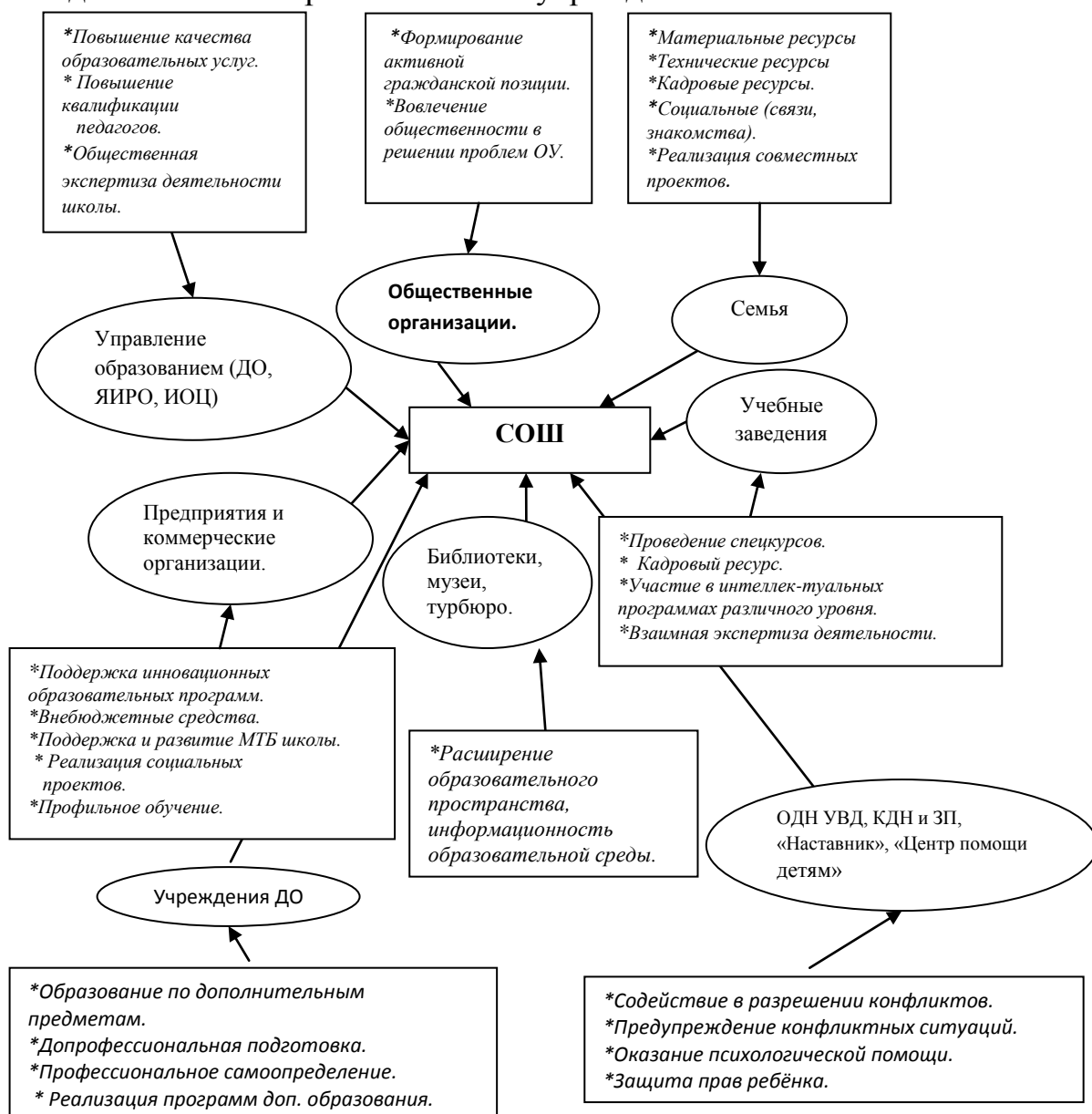
Технология создания психологически безопасной образовательной среды.

- Установление доверительных отношений с ребенком, педагогическая поддержка может быть реализована только по обоюдному желанию и согласию.
- Изучение классным руководителем совместно с психологом актуального состояния ребенка, его социального статуса, отношения к нему одноклассников осуществляется посредством комплекса диагностических методов. Среди них: психолого-педагогическое наблюдение, анализ деятельности ребенка (рабочие тетради, рисунки, качество выполнения поручения и т.д.) и медицинской документации, экспертная оценка ближайшего социального окружения.
- Выявление классным руководителем проблемных точек ребенка и факторов, препятствующих его психологическому благополучию (наличие заниженной самооценки, комплекса неполноценности, повышенной тревожности и мнительности, низкий уровень социальных навыков, чрезмерная самокритичность, обидчивость, «застывание» на проблемах, лень и т.п.).
- Установление партнерских отношений с родителями, совместное определение «точек роста»: в чем ребенок успешен, каковы его внутренние ресурсы, что в большей степени и в короткие сроки может позитивно развиваться, стать явно успешным для него и окружающих, способствовать созданию его позитивного образа.
- Формирование в школе пространства исключительного понимания и принятия:
 - создание правового поля, обеспеченного системой формирования, принятия и закрепления путем активного обсуждения норм и правил жизни в школе в сознании учителей и учеников;

- воспитание у детей и взрослых потребности оказывать помощь и поддержку, толерантности к «инаковости», национальным и религиозным особенностям, нетерпимого отношения к различным формам агрессии.

Вопрос 9. Насколько хорошо ОУ работает в партнерстве с родителями, другими ОУ, сообществом?

Само по себе развитие тех или иных форм сотрудничества школы с родителями, социальными партнерами, сообществом, другими ОУ еще не говорит об их эффективности. Необходимо выявить и проанализировать аспекты (*) этого сотрудничества и их влияние на результативность деятельности образовательного учреждения.



Вопрос 10. Каково отношение к ОУ учащихся и их родителей?

Диагностика взаимодействия школы и семьи выполняет информационную, прогнозирующую, оценочную и развивающую функции. Информационная выявляет уровни воспитательного потенциала семьи и состояния педагогического взаимодействия с ней. Прогнозирующая определяет потенциал развития обучающихся и взаимодействия с ним и его родителями. Оценочная дает представления о результативности педагогического взаимодействия семьи и школы, об эффективности использования воспитательных и обучающих средств. Развивающая – это применение диагностических методик, стимулирующих взаимодействие семьи и школы и самореализацию родителей.

Работая с диагностическими методиками, необходимо придерживаться определенных правил.

Правило первое: любые результаты исследования должны использоваться не во вред, а во благо семье и ребенку.

Правило второе: по результатам диагностики должна проводиться систематическая коррекционная работа.

Правило третье: необходимость диагностики обязательно разъясняется обучающимся и их родителям.

Диагностика и позитивное развитие культуры взаимодействия семьи и школы предполагает применение целой системы методик. Их известно значительное количество. Например, удовлетворенность обучающихся и родителей школой устанавливается по методике А.Андреева или Н.Степанова.

Уровень информированности родителей в вопросах школьной жизни и степень удовлетворенности взаимодействием со школой – по методике Калининой Н.В.

Наблюдения за изменениями показателей в течение нескольких лет позволяет точнее представлять на какой стадии взаимодействия находится семья и школа, и какова его эффективность.

Культуру взаимодействия семьи и школы можно измерить следующими критериями и показателями:

Критерии и показатели взаимодействия семьи и школы

Критерии. Показатели
<p>I. Удовлетворенность учащихся</p> <p>Комфортность, защищенность личности и отношения ученика к школе.</p> <p>Удовлетворенность родителей содержанием, организацией, условиями и результатами обучения и воспитания своего ребенка, его положением в школьном коллективе.</p>
<p>II. Конкурентоспособность школы</p> <p>Усвоение обучающимся образовательной программы.</p> <p>Отток обучающихся в другие школы.</p> <p>Поступление выпускников в вузы.</p> <p>Участие школьников в конкурсах, смотрах, соревнованиях.</p> <p>Репутация школы.</p>
<p>III. Удовлетворенность родителей нормами взаимодействия со школой</p> <p>Отношение родителей к школе, уровень их защищенности и активности; их представления об обучении и ожидания от школы.</p>

Вопрос 11. Насколько эффективно управление ОУ?

В словаре «Управление экономикой» под редакцией Р.А.Белюсова эффективность управленческой деятельности определяется как «соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов». Самая высокая оценка качества управления с такой точки зрения – это полное использование способностей каждого учителя, руководителя, материальных и других ресурсов.

Таблица 11

Показатели оценки эффективности управленческой деятельности.

Параметры эффективности	Показатели эффективности	Содержание оценочных показателей
I. Целевая эффективность	1. Потенциальные возможности школы 2. Прогрессивность школы – способность к развитию	– Оценка кадров (обеспеченность кадрами, уровень квалификации, уровень педмастерства) – Оценка материально-технической и финансовой базы школы – Оценка санитарно-гигиенического состояния школы – Оценка удовлетворения школой изменяющихся образовательных потребностей населения

		<ul style="list-style-type: none"> – Оценка уровня инновационного потенциала педагогического коллектива – Оценка обоснованности стратегии развития школы – Оценка уровня развития школьного коллектива
II. Ресурсная эффективность	<p>3. Реализация педагогами своих профессиональных интересов и возможностей</p> <p>4. Рациональная организация труда в школе</p> <p>5. Рациональное использование школьного оборудования, средств, кадров</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка развития творческой активности педагогов – Оценка инновацией и нововведений – Оценка реализации педагогами потребностей в развитии и самовыражении – Оценка рациональности расписания работы школы – Оценка использования педагогов в соответствии с их профессиональным профилем и образованием
III. Социально-психологическая эффективность	<p>6. Удовлетворенность педагогов и учащихся школы</p> <p>7. Социально-психологический климат</p> <p>8. Мотивированность членов школьного коллектива на качественный труд</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка степени удовлетворенности педагогов и учащихся школой (своей работой и учебой) – Оценка уровня социально-психологического климата в школе – Оценка мотивов трудового поведения членов школьного коллектива
IV. Технологическая эффективность	<p>9. Соответствие структуры управления целям школы</p> <p>10. Рациональность распределения времени руководителем школы</p> <p>11. Рациональность технологии управления</p> <p>12. Способность руководителя к управлению и развитию школы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка соответствия структуры управления целями школы – Оценка рациональности распределения времени руководителем школы – Оценка подготовленности руководителя к выполнению функций управления и степени их выполнения (на основе квалификационных характеристик) – Оценка способности руководителя управлению развитием школы

Рекомендации по формированию выводов самооценки

В первом разделе самооценки отражаются специфические характеристики ОУ, которые обязательно должны быть использованы для обоснования выводов в каждом вопросе отчета.

Таблица 12

Параметры	Информационные основы, подкрепляющие выводы к вопросам
Результаты внешних независимых исследований, в которых ОУ принимало участие	4;2, 11
Результаты ЕГЭ	2,4,11
Базы данных системы мониторинга в ОУ	5,6,11
Статус стажерской площадки: муниципальной, региональной, федеральной экспериментальной площадки	7,11
Результаты анкетирования обучающихся, родителей	3;6;8,7,9,10,11
Прием в ОУ/отчисления	3,11
Участие ОУ в конкурсах, грантовых программах	6,11
Оценка учредителем деятельности ОУ (в т.ч. наличие/отсутствие жалоб на ОУ, направленных в адрес органов управления образованием различного уровня за три последние года)	8,7,10,11

Для выставления оценки в баллах при ответе на каждый вопрос отчета необходимо проанализировать динамические и объемные показатели, сведя их в таблицу. Например,

Таблица 13

Объемные показатели к вопросу 2

параметры				Балл	Отметка
Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников по предметам (в том числе – в форме ЕГЭ)*				3	
Процент выпускников, которые получили за ЕГЭ по математике, русскому языку положительные отметки (средний показатель за три года)		Мат.	Русск.	4	
	2008-2009	94%	100%		
	2006-2007	98%	100%		

	2007-2008	97%	100%		
	Показатель 98,2%				
Результаты внутреннего оценивания образовательных результатов обучающихся (на начальной и основной ступенях образования) в Вашем ОУ за последние три года (по ступеням образования и по основным предметам учебного плана)				3	
Процент обучающихся, получивших оценки «4» и «5» по русскому языку и математике по завершению начальной ступени образования (средний показатель за три года)		Мат.	Русск.	2	
	2008-2009	35%	33%		
	2006-2007	60,3%	41%		
	2007-2008	63,5%	48,1%		
	Средний показатель 47%				
Процент обучающихся, получивших оценки «4» и «5» по русскому языку и математике по завершению основной ступени образования (средний показатель за три года)		Мат.	Русск.	1	
	2008-2009	36,4%	26%		
	2006-2007	28%	20%		
	2007-2008	24%	27%		
	Средний показатель 27%				
Результаты внешнего независимого оценивания образовательных результатов обучающихся (на начальной и основной ступенях образования) в Вашем ОУ за последние три года (по ступеням образования и по основным предметам учебного плана)				3	
% получивших документ о получении основного общего образования				4	
% получения документов о получении среднего (полного) общего образования				3	
Итого:				2,8	3(хорошо)

Аналитическая деятельность администратора школы

Аналитическая деятельность является важнейшей частью управленческой деятельности, направленной на изучение состояния и тенденций развития, объективную оценку результата учебно-воспитательного процесса и выработку на этой основе рекомендаций по переходу школы в более высокое качественное состояние.

Анализ деятельности школы, как правило, ведется от результатов ее работы, как следствий, к началу, к процессам и условиям жизнедеятельности школы, как причинам.

В ходе анализа мы ищем ответы на следующие вопросы:

– Какие реальные результаты образования в школе не удовлетворяют нас и должны быть изменены?

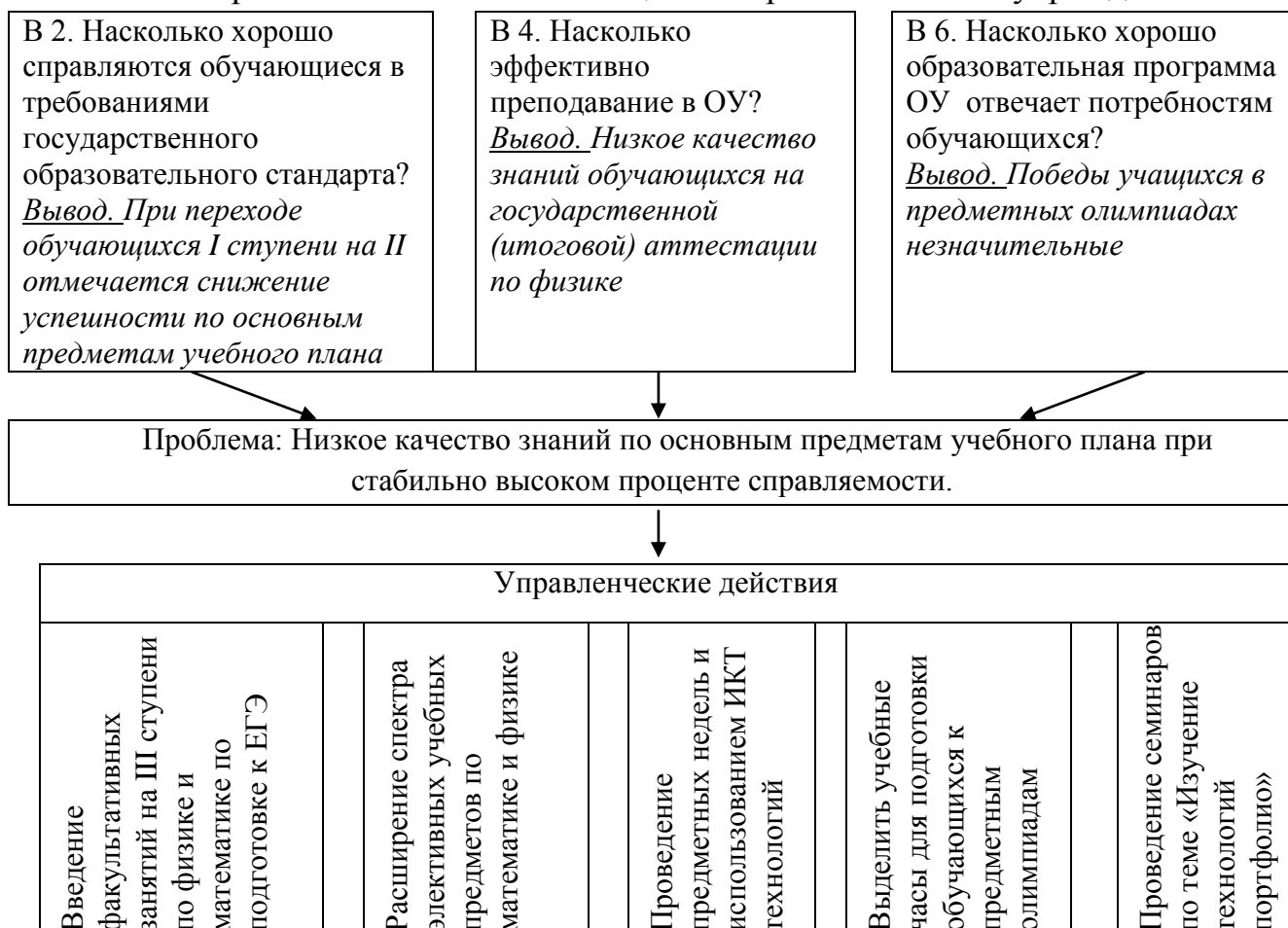
В итоге выявляются проблемы школы.

– Из-за каких недостатков в образовательном процессе возникли эти проблемы? Что надо изменить в качестве, содержании, методах, средствах, формах, чтобы обеспечить достижение требуемых результатов?

– Какими недостатками в управлении школой можно объяснить существующие дефициты в ресурсном обеспечении и образовательном процессе? Что надо изменить в управлении, чтобы устранить выявленные дефициты и решить проблемы?

В итоге выявляются проблемы деятельности школы, и принимается управленческое решение. Организационные решения – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечить движение организации к поставленным перед ней задачами и разрешения её проблем (схема 2).

**Схема принятия управленческих
решений на основе самооценки образовательного учреждения**



Как правильно составить самооценку, не научит ни один учебник. Это придется Вам осваивать самостоятельно. Результат будет лучше, если в деятельность по составлению самооценки будут вовлечены все участники образовательного процесса.

Использованная литература

1. Управление инновационной деятельностью образовательного учреждения в условиях системных изменений: Монография/под ред. И.В.Гришиной, С.В.Кривых. – Спб.: СПбАППО, – 2007. – 306 с.
2. В.И.Зверева. Самоаттестация школы. – М.: Центр «Педагогический поиск», – 2000. – 160 с.
3. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие/под. ред.М.М.Поташника. – М.: Педагогическое общество России, – 2000. – 448 с.
4. Третьяков П.И., Сенновский И.Б. Технология модульного обучения в школе: практикоориентированная монография/под ред. П.И. Третьякова. – М.: Новая школа, – 2001. –352

Инструктивно-методические рекомендации по внедрению методики самооценки в практику деятельности образовательного учреждения
(из опыта работы МОУ СОШ № 6)

*Определиться в ситуации – это знать,
в какую следующую ситуацию Вы
попадете*

китайская мудрость

*Если все хорошо, то ты чего-то не
замечаешь.*

Мерфи

В системе общего образования сегодня определился ряд новых позитивных тенденций и закономерностей. Все это обуславливает необходимость разработки и внедрения новых управленческих стратегий и технологий в деятельности образовательных учреждений, которые обеспечивали бы качественное их функционирование в условиях системных изменений и нововведений.

Качественное образование требует как профессиональной свободы, так и отчета перед общественностью. Очевидно, что подотчетность нельзя обеспечить без систематического анализа своей деятельности и информирования внешних потребителей о достигнутых результатах и обнаруженных проблемах. Именно самооценка и внешняя экспертиза являются источниками такой информации. При этом важной особенностью экспертизы является её доверительность и ориентация на те проблемы и достижения, которые выявлены самой школой при проведении самооценки.

То, что мы понимаем под качеством, с течением времени меняется под влиянием изменений в обществе и нашего опыта. Все, кто имеет отношение к сфере образования, вовлечены в постоянный процесс познания, а также развития своих идей, будь то ученики, управленцы, учителя, родители или чиновники системы образования. По мере развития нашего мышления, изменяется и наш взгляд на то, что такое «очень хорошее» или «отличное» обеспечение. Так что для эффективно работающей школы самооценка, изменения и совершенствование являются естественными и необходимыми вещами. Школы подотчетны обществу, и в качестве учителей мы вовлечены в процесс согласования целей и установок своей работы для того, чтобы совершенствовать учебную деятельность обучающихся. Занимаясь этим, мы исходим из:

- собственной оценки того, в чем нуждаются учащиеся и общество, для которого мы трудимся;
- взглядов родителей, учащихся и общества в целом;
- рекомендаций местных органов;
- отчетов об исследованиях качества получения знаний и обучения.
- Хорошая школа знает: к чему она стремится;
- насколько она успешна в достижении поставленных целей;
- что нужно поддерживать на достигнутом уровне, а что улучшать;

Если образовательное учреждение знает эти вещи и действует соответственно, оно на верном пути к созданию системы, обеспечивающей качество работы. Сердцевиной такой системы является самооценка школы.

Процесс самооценки направлен на совершенствование работы школы и основывается на разнообразных данных, собираемых учреждением и получаемых им от государственных структур и негосударственных организаций. Это как раз та ситуация, когда данные собираются не для внешней отчетности, а для использования в процессе собственного развития.

Параметры, по которым диагностируется школа, помогают ответить на три главных вопроса:

Как мы работаем?

Как нам это узнать?

Что мы собираемся делать в настоящее время?

Самооценка помогает определить, на каком уровне находится школа по конкретному показателю качества, выделить наиболее сильные стороны в ее деятельности, определить направления, по которым следует улучшить работу, помогает составить отчеты о соблюдении стандартов и качестве работы, а также планы дальнейших действий [1].

Описание опыта работы школы по освоению, апробированию и внедрению методики самооценки в практику деятельности ОУ

Процесс самооценки можно назвать фундаментальным в образовании. Он направлен на совершенствование работы школы и основывается на разнообразных данных, собираемых школой и получаемых ею от государственных структур и общественных организаций. Это как раз та ситуация когда данные собираются не для внешней отчетности, а для использования в процессе собственного развития.

Процесс самооценки

Объектом самооценки может стать как весь комплекс образовательного процесса, так и отдельные его составляющие. В случае проведения первого цикла самооценки обеспечение детального исследования всего комплекса

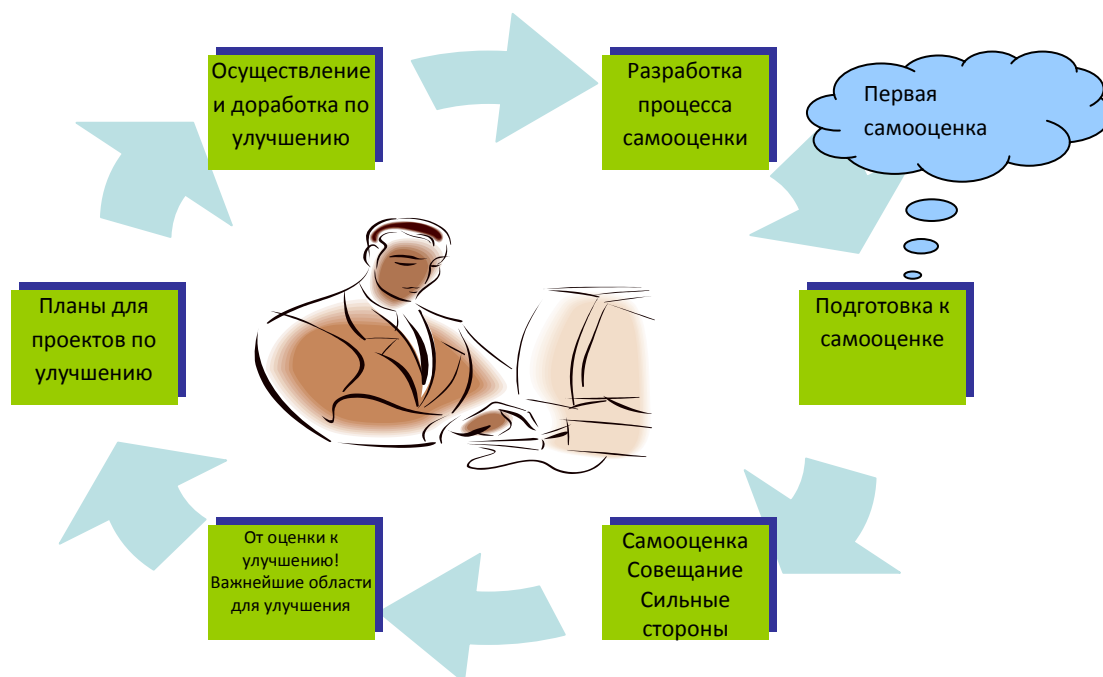


Рис.1 Циклограмма самооценки

деятельности школы может быть затруднительной, и в этом случае локализация объекта изучения повышает эффективность оценочных процедур. В дальнейшем осуществление процедуры самооценки будет происходить по полному циклу (Рис. 1)

При организации работы по проведению процедуры самооценки администрации образовательного учреждения прежде всего необходимо ответить себе на следующие вопросы:

- Кто будет принимать участие в оценке?
- Кто собирает данные?
- Кто будет анализировать тенденции?
- Кто будет представлять результаты?
- Достижения, цели и данные бенчмаркинга (сравнения результатов работы различных организаций)
- Каким образом мы будем использовать полученные результаты?

Для того чтобы успешно реализовать самооценку в образовательном учреждении и внедрить ее в практику деятельности образовательного учреждения, любой управленческой команде полезно выработать алгоритм своей деятельности и определить этапы:

I этап. Подготовительный

- Разработка нормативно-правового обеспечения внедрения самооценки в деятельности образовательного учреждения.
- Подготовка кадров к внедрению методики самооценки в деятельности образовательного учреждения.
- Создание условий и определение ресурсов для освоения, апробирования и внедрения самооценки в практику деятельности ОУ.

II этап. Обсуждение критериев

III этап. Проведение самооценки

- Непосредственная работа по формированию отчета по самооценке школы, использование различных форм работы.
- Оформление отчета по самооценке школы в печатном и электронном видах, представление отчета в департамент образования на экспертизу.

IV этап. Использование полученных результатов для совершенствования деятельности образовательного учреждения: использование материалов самооценки в практике деятельности образовательного учреждения.

Первый этап – подготовительный

Нормативно-правовое обеспечение внедрения самооценки в деятельности ОУ. Основополагающими документами явились:

- областная целевая программа развития образования Ярославской области на 2008-2009 годы и перспективы до 2010 в рамках технического задания проекта «Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки образовательного учреждения»,
- программа по внедрению и распространению методики самооценки ОУ в системе образования городского округа город Рыбинск,
- муниципальное положение о внедрении и распространении методики самооценки,
- приказы департамента образования,
- приказы по ОУ.

Администрация школы приняла решение о проведении самооценки, процедура осуществления зафиксирована в приказе следующего содержания:

На основании приказа департамента образования «Об утверждении реализации проекта «Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки образовательного учреждения» от 14.04.2008 № 01-03/61-3

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести самооценку деятельности ОУ за 200_г. Считать обязательным введение самооценки в практику работы ОУ с 01.01.2009г.
2. Утвердить состав инициативной группы по разработке, апробации и внедрению процедуры самооценки.

3. Утвердить положение о публичном докладе директора муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № _____
4. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

В школе создана инициативная группа по управлению процедурой самооценки, состав которой зафиксирован приказом. Из ее состава выделена группа тьюторов, которые были обучены на курсах (схема 3).

Схема 3

**Схема обучения инициативной группы
и её деятельности по созданию образцов разделов самооценки**



Для проведения самооценки коллектив был разделен на рабочие группы, о чём свидетельствует запись в приказе.

Муниципальное общеобразовательное учреждение
средняя общеобразовательная школа № ____

ПРИКАЗ

« ____ » _____ 200__ г.

№ _____

О создании рабочих групп
по реализации процедуры самооценки
образовательного учреждения

В целях создания условий для качественного и своевременного оформления и реализации процедуры самооценки ОУ как ресурса эффективности управления качеством образования в ОУ

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать рабочие группы в следующем составе:

1 группа

- _____ - директор школы
- _____ - зам. директора по УВР
- _____ - зам. директора по НМР
- _____ - зам. директора по ВР
- _____ - зам. директора по ОБ
- _____ - зам. директора по АХР
- _____ - председатель Управляющего совета

2 группа

- _____ - зам. директора по НМР
- _____ - учитель начальных классов
руководитель МО
- _____ - учитель географии,
руководитель МО
- _____ - учитель информатики и ИКТ

3 группа

- _____ - зам. директора по УВР
- _____ - учитель начальных классов,
руководитель МО
- _____ - учитель русского языка
и литературы

4 группа

- _____ - зам. директора по ВР
- _____ - рук. МО классных руководителей
- _____ - рук. научного общества
- _____ - педагог-психолог
- _____ - педагог-организатор

5 группа

- _____ - зам. директора по ОБ
- _____ - зам. директора по АХР
- _____ - учитель технологии,
- _____ - фельдшер школы,
- _____ - председатель родительского совета

2. В целях обучения процедуре самооценки членов педагогического коллектива создать команду тьюторов в следующем составе:

- _____ - зам. директора по учебно-воспитательной работе,
- _____ - зам. директора по научно-методической работе,
- _____ - зам. директора по воспитательной работе,
- _____ - зам. директора по обеспечению безопасности

3. Утвердить программу по обучению членов педагогического коллектива по самооценке ОУ и план-график по разработке и внедрению методики самооценки в ОУ.

4. Команде тьюторов провести практические занятия с членами рабочих групп по реализации процедуры самооценки ОУ.

5. Утвердить график практических занятий.

6. Контроль исполнения приказа, общее руководство оставляю за собой.

Директор школы

Рабочие группы, совместно с администрацией школы, обсудили содержание и спланировали организацию работы. Вся проделанная работа отразилась в плане-графике работы по разработке, апробации, внедрению и распространению методики самооценки в образовательном учреждении, который помог скоординировать усилия администрации по управлению сложным процессом формирования самооценки деятельности образовательного учреждения (таблица 14).

Таблица 14

План-график работы по разработке, апробации, внедрению и распространению методики самооценки в ОУ

Вид деятельности	Сроки проведения	Мероприятия	Ответственные
1. Инструктивное совещание в ДО по обсуждению программы по внедрению и распространению методики самооценки ОУ в системе образования городского округа г.Рыбинск		Знакомство с программой и ее обсуждение. Знакомство с приказом департамента образования о внедрении методики самооценки в практику деятельности ОУ. Знакомство с приказом ДО о создании и порядке работы рабочей группы по реализации проекта, включение администрации ОУ в муниципальный проект.	
2. Разработка нормативно-правового обеспечения внедрения и использование самооценки деятельности ОУ		Разработка пакета нормативно-правовой документации в школе: – Приказ о введении в практику работы самооценки деятельности ОУ – Приказ о создании рабочих групп – Приказ о создании	

		<p>инициативной группы.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Приказ о внесении изменений и дополнений в должностные инструкции руководящих и других работников ОУ – Приказ о распределении обязанностей членов рабочей группы по самооценке ОУ – Приказ о проведении анкетирования в рамках процедуры самооценки ОУ – Приказ о переходе на календарное планирование 	
3. Обучение членов рабочих групп методике самооценки ОУ		Семинар для членов рабочих групп по методике самооценки в деятельности ОУ.	
4. Разработка образца отчета, вопрос № 2		Сбор информации о качественной и количественной сторонах работы школы по данному вопросу. Подготовка материалов в электронном и бумажном виде.	
5. Семинар для руководителей ОУ.		Представление опыта работы ОУ по формированию вопроса № 2 отчета, обсуждение проблем. Презентация отчета.	
6. Семинар в ДО для руководителей школ города		Представление опыта работы ОУ по формированию вопроса № 2 отчета, обсуждение проблем. Презентация отчета.	
8. Разработка образца отчета, вопросы № 3, 4.		Сбор информации о качественной и количественной сторонах работы школы по данным вопросам. Подготовка материалов в электронном и бумажном виде.	
9. Тематический семинар из практики разработки отчета по самооценке, вопросы № 3,4 на базе ОУ.		Представление опыта работы ОУ по формированию вопросов № 3, 4 отчета, обсуждение проблем. Презентация отчета.	
11. Разработка образцов отчета, вопросы № 5- 7. вопросы № 8-10 вопрос № 11 вопрос № 1		Сбор информации о качественной и количественной сторонах работы школы по данным вопросам. Подготовка материалов в электронном и бумажном виде.	

12. Консультационное сопровождение по подготовке отчета по самооценке.		Проведение консультаций по возникающим вопросам.	
13. Обучение по проведению анкетирования обучающихся и родителей.		Семинар для руководителей школ в г.Ярославле, семинар для зам.директора в ДО.	
14. Внедрение процедуры анкетирования в практику работы ОУ.		Проведение анкетирования обучающихся и родителей. Обработка результатов анкетирования и использование полученных данных для формирования самооценки ОУ.	
15. Привлечение общественности к формированию самооценки в ОУ.		Проведение заседаний Совета ОУ, совета старшеклассников. Учет мнений.	
16. Привлечение педагогов к освоению и апробированию практики самооценки в деятельности ОУ.		Проведение педагогического совета по теме «Самооценка ОУ с использованием показателей качества».	
17. Создание образцов внедрения и использования в управлении процедуры самооценки в ОУ.		Подготовка электронного отчета по самооценке ОУ	
18. Подготовка к муниципальному тематическому семинару из практики разработки и использования отчетов по самооценке для руководителей ОУ.		Внедрение методики самооценки в практику деятельности ОУ на основе описания опыта. Брошюра.	

Происходит согласование позиций, определяется последовательность работы над разделами (1 – 11) самооценки. Рабочие группы подготовили раздаточный материал с критериями и шкалой самооценки к закрепленным разделам (таблица 15).

График подготовки текстов разделов отчёта по самооценке

Разделы		Сроки	Ответственные
1.	Ключевые характеристики и основные показатели		
2.	Насколько хорошо справляются обучающиеся с требованиями государственного образовательного стандарта		
3.	Каково отношение к обучающимся, как развивают их персональные качества		
4.	Насколько эффективно преподавание		
5.	Насколько эффективна система мониторинга		
6.	Насколько хорошо образовательная программа отвечает потребностям обучающихся		
7.	Насколько материальная база, ресурсы и информационно-техническое обеспечение отвечает требованиям нормативно-правовой документации и реализации программ		
8.	Насколько обучающимся безопасно. Насколько хорошо о них заботятся и поддерживают		
9.	Насколько хорошо ОУ работает в партнерстве с родителями, другими ОУ, сообществом		
10.	Каково отношение к ОУ обучающихся и их родителей		
11.	Насколько эффективно управление		

В ходе подготовки к формированию отчета по самооценке значительно усложнился функционал руководящих работников образовательного учреждения, и поэтому важным шагом явился пересмотр их должностных обязанностей, в которые были включён перечень их поручений по подготовке и использованию в процессе управления отчёта по самооценке.

Это, в свою очередь, повлекло за собой необходимость внесения изменений в недельную и годовую циклограммы деятельности администрации в условиях разработки и внедрения методики самооценки в образовательном учреждении (таблица 16).

Таблица 16

Циклограмма деятельности администратора образовательного учреждения при подготовке отчёта по самооценке

Январь –март	Апрель - май	Июнь, август	Сентябрь - октябрь	Ноябрь	Декабрь
Сбор информации, статистическая обработка данных для формирования отчета по самооценке разделов					Корректировка, внесение

№ 3, 9	№ 7, 8	№ 2, 4	№ 5, 6, 10	№ 1, 11	изменений и дополнений в отчет по самооценке
Анализ состояния материально-технической базы ОУ	Анкетирование учащихся и родителей		Анкетирование учащихся и родителей Подготовка и проведение публичного доклада директора школы Обновление школьного сайта	Анкетирование учащихся и родителей Стимулирование деятельности членов рабочих групп	Представление отчета по самооценке в ДО Формирование календарного годового плана работы школы с учетом выводов, полученных из самооценки

Одним из первых управленческих шагов стало изучение и согласование ведущих понятий, идей и целей самооценки, то есть осуществлено внутриорганизационное обучение педагогического коллектива. Реализована программа внутриорганизационного обучения по разработке и внедрению методики самооценки в образовательном учреждении.

Программа внутриорганизационного обучения педагогического персонала по разработке и внедрению методики самооценки в образовательном учреждении

1. Описание ситуации, постановка проблемы

В 20__ - 20__ учебном году в школе работали __ педагогических и руководящих работников, из них администрации – __ человек. Высшую квалификационную категорию имели __ человек, первую – __ человек, вторую – __ педагогов, ____ учитель победитель муниципального конкурса «Учитель года», ____ - победители приоритетного национального проекта «Образование», __ человек – педагоги-исследователи, ____ педагога являются областными экспертами

В школе осуществляется информатизация учебно-воспитательного процесса, обеспечивается доступ к сети Интернет, внедряются ИКТ - технологии. ____ членов педагогического коллектива прошли обучение на курсах «Базовая ИКТ подготовка преподавателя учреждения общего и начального профессионального образования».

Активно развиваются инновационные процессы. Учреждение имеет муниципальные статусы: инновационной площадки и опорной школы.

В целом педагогический коллектив отличается стабильностью, готовностью к участию в инновационной деятельности, к непрерывному профессиональному образованию. Ресурсы педагогов – победителей конкурса ПНП «Образование» активно используются в системе повышения квалификации.

В рамках сложившейся практики эффективность деятельности ОУ оценивается через:

- наличие программы развития учреждения, определяющей стратегические направления его развития;
- сформированность детского контингента учреждения, авторитет и востребованность в социуме;
- программно-методическое обеспечение образовательного процесса для достижения

- требований стандарта общего образования;
- состояние материально-технической базы учреждения, наличие компьютерных и программных средств, выход в сеть Интернет;
- итоговую аттестацию выпускников в форме ЕГЭ и традиционных формах;
- наличие статуса инновационной площадки;
- достижения педагогов в профессиональных конкурсах;
- аттестацию педагогических и руководящих кадров учреждения;
- наличие эффективной воспитательной системы.

В то же время традиционная система оценивания не позволяет

- сделать анализ проблем и тенденций, осуществить прогноз;
- использовать мнение учащихся, родителей, представителей общественности;
- запустить механизм саморазвития образовательного учреждения;
- проводить анализ в показателях изменений;
- выявить причину успехов и неудач в деятельности ОУ, определить необходимые дефициты ресурсов (правовых, финансовых, материально-технических, кадровых, программно-методических, мотивационных, организационных, временных и др.).

Таким образом, ключевая проблема заключается в отсутствии новых подходов к оцениванию деятельности ОУ, а также в недостатке подготовленных кадров к осуществлению этого оценивания внутри учреждения.

2. Общая цель обучения педагогического персонала по разработке и внедрению методики самооценки в ОУ

Создать условия для качественного обучения педагогов по разработке и внедрению методики самооценки в ОУ средствами внутриорганизационного обучения.

3. Задачи, виды деятельности, результаты

	Задачи	Вид деятельности	Ожидаемые результаты	Необходимые ресурсы
3.1	Изучить руководство по формированию отчета о самооценке	<ul style="list-style-type: none"> – Обучение тьюторов, членов инициативной группы работе с руководством по формированию отчета по самооценке ОУ. – Инструктивное совещание. – Теоретический семинар 	Теоретическая готовность членов инициативной группы овладению методикой самооценки	<ul style="list-style-type: none"> – Административный и интеллектуальный ресурс руководителя ОУ. – Мотивационный и организационный ресурсы. – Знаниевый и организационный ресурсы
3.2	Овладеть методикой внедрения процедуры самооценки в практику деятельности ОУ	Обучение членов педагогического коллектива методике самооценки средствами внутриорганизационного обучения через серию семинаров – практикумов, консультаций	<ul style="list-style-type: none"> – Рекомендации по оформлению разделов самооценки. – Журнал учета консультаций 	<ul style="list-style-type: none"> – Информационные и программно-методические ресурсы по процедуре самооценки. – Знаниевый и организационный ресурсы тьюторов. – Финансовый ресурс для стимулирования деятельности педагогического коллектива

3.3	Создать условия членам рабочих групп для освоения, апробирования и внедрения практики самооценки в деятельность	<ul style="list-style-type: none"> – Создание образцов разделов самооценки согласно руководству. – Педагогический совет по теме «Самооценка ОУ с использованием показателей качества». 	Образцы разделов отчета по самооценке ОУ.	<ul style="list-style-type: none"> – Оргуправленческий ресурс. – ИКТ - технологии. – Ресурс сетевого взаимодействия образовательных учреждений
-----	---	--	---	---

4. План – график обучения членов педагогического коллектива по разработке и внедрению методики самооценки в ОУ

Вид деятельности №	Сроки проведения	Мероприятия	Ответственные
3.1. Обучение тьюторов, членов инициативной группы работе с руководством по формированию отчета по самооценке ОУ.		<ul style="list-style-type: none"> – ИМС для членов инициативной группы «Самооценка школы как механизм саморазвития» – Обучение тьюторов работе с руководством по формированию отчета по самооценке ОУ. – Теоретический семинар по изучению руководства по самооценке – Обеспечение постоянного консультационного сопровождения по подготовке отчета по самооценке 	<p>Руководитель ОУ</p> <p>Куратор внутриорганизационного обучения</p> <p>Куратор, тьюторы</p> <p>Куратор, тьюторы Методист ИОЦ</p>
3.2. Обучение членов педагогического коллектива методике самооценки ОУ средствами внутриорганизационного обучения через серию семинаров – практикумов, консультаций		<p>Семинары-практикумы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – отчет по самооценке: способы организации работы, инструменты, методы; – процедуры использования статистической информации в отчете по самооценке; – обработка данных и анализ показателей; – особенности графического представления результатов анализа в различных документах <p>Обеспечение постоянного консультационного сопровождения по подготовке отчета</p>	<p>Куратор</p> <p>Зам. директора по НМР, тьютор</p> <p>Зам. директора по УВР, тьютор</p> <p>Зам. директора по ВР, тьютор</p> <p>Методист ИОЦ</p>

3.3. Создание образцов разделов самооценки согласно руководству		<ul style="list-style-type: none"> – Разработка образцов разделов 2-11 отчета – Обеспечение постоянного консультационного сопровождения по подготовке отчета по самооценке – Создание путеводителей по приложениям – Серия семинаров для руководителей ОУ в рамках сетевого взаимодействия – Разработка образца раздела 1 отчета – Подготовка электронного сборника отчета по самооценке ОУ 	<p>Члены рабочих групп</p> <p>Куратор, тьюторы Методист ИОЦ</p> <p>Тьюторы</p> <p>Специалист ДО Руководители ОУ</p> <p>Куратор обучения</p> <p>Члены рабочих групп</p>
--	--	---	--

5. Управление процессом внутриорганизационного обучения

№	Ф.И.О.	Должность	Функциональные обязанности
1		Директор ОУ	Общее руководство разработкой отчета по самооценке, куратор внутриорганизационного обучения, член инициативной группы
2		Зам. директора по УВР	Тьютор, методическое обеспечение овладения процедурой самооценки, член инициативной группы Разделы 2, 4, 5, 6, 11, 1
3		Зам. директора по НМР	Тьютор, методическое сопровождение реализации процедуры самооценки, член инициативной группы Разделы 2, 4, 5, 6, 11, 1
4		Зам. директора по ВР	Тьютор, методическое сопровождение реализации процедуры самооценки, член инициативной группы Разделы 3, 7, 8, 9, 10, 11, 1

Второй этап – обсуждение критериев

У членов рабочей группы в процессе работы возникала необходимость постоянного консультационного сопровождения по вопросам самооценки. С этой целью был заведен журнал учета консультаций для фиксирования вопросов и проблем, возникавших в связи с отчетом по самооценке (Таблица 17).

Таблица 17

Журнал регистрации консультаций

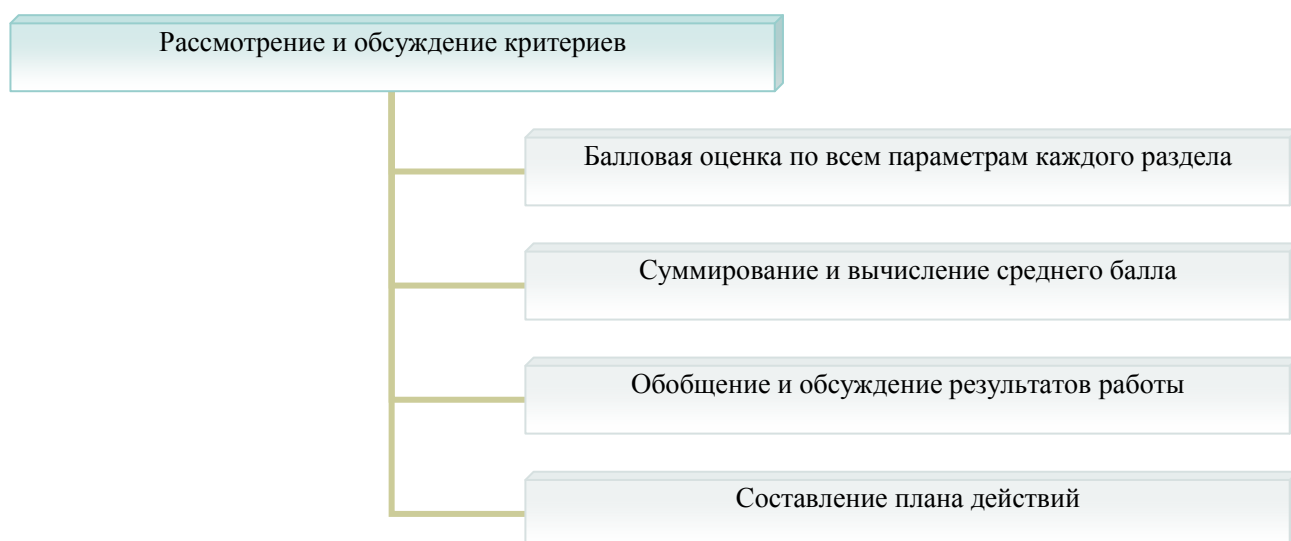
№	Дата обращения	ФИО обратившегося за консультацией	По какому вопросу	ФИО консультанта	Содержание консультации
---	----------------	------------------------------------	-------------------	------------------	-------------------------

В качестве консультантов выступали: специалисты Департамента образования Ярославской области, специалисты департамента образования администрации городского округа город Рыбинск, директор МОУ ДПО «Информационно-образовательный центр», руководитель образовательного учреждения, тьюторы. Возможны следующие варианты обсуждения и согласования критериев:

- сразу по всем разделам оценки в рамках педагогического совета, который проводится в каникулярное время, то есть вариант «погружения» педагогического коллектива в данный вид деятельности
- отдельно по разным разделам всем педагогическим коллективом в рамках рабочих встреч, которые проводятся с учителями после уроков в течение 1 – 2 месяцев
- отдельно по разным разделам на методических объединениях или целевых групп

Результаты обсуждения и согласование критериев можно провести по схеме:

Схема 4

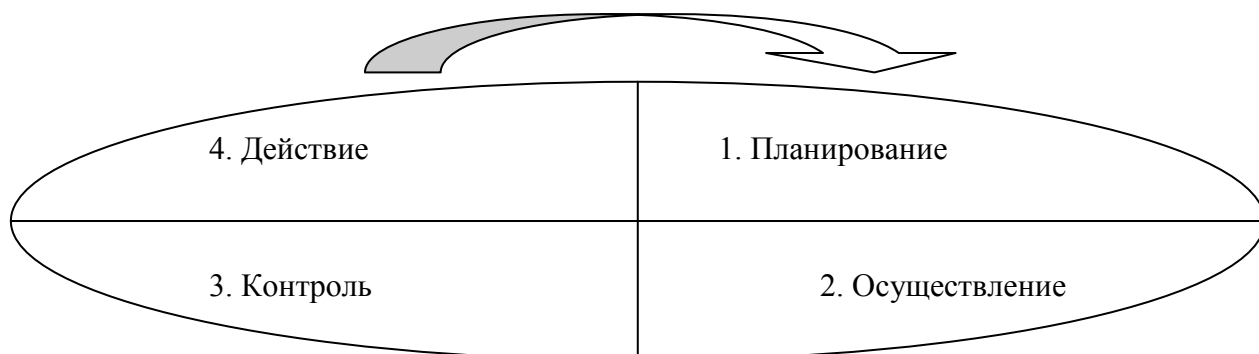


Самооценка деятельности проводится по двум взаимосвязанным направлениям:

- оценка возможностей школы для повышения качества образования
- оценка результатов, которые были получены в процессе работы

Процесс непрерывного улучшения результатов деятельности можно проследить с помощью следующего цикла (Схема 5)

Цикл Деминга (модель непрерывного улучшения качества)



Цикл непрерывного улучшения качества состоит из четырех этапов:

1. Планирование – решите как действовать – структура, процессы (разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителя и стратегии школы)
2. Осуществление – осуществление плана (внедрение, процесс, выполнение действия)
3. Контроль – измерение, обратная связь, оценка того, что сделано (измерение результатов и процессов с точки зрения стратегии, и требований к результату)
4. Действие – корректировка планов, улучшение планов (действия по постоянному улучшению результатов) [2]

Для нас этот цикл интересен, прежде всего, тем, что он связан с проблемами внедрения современных систем качества. Одна из основных целей внедрения систем менеджмента качества – создание таких условий в школе, когда происходит постоянное улучшение каждого из ее процессов. А взаимно усиливая друг друга, эти улучшения ведут к все более совершенной системе. Одним из критериев улучшения каждого из процессов, происходящих в ОУ, 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 определенной 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.

Третий этап – проведение самооценки

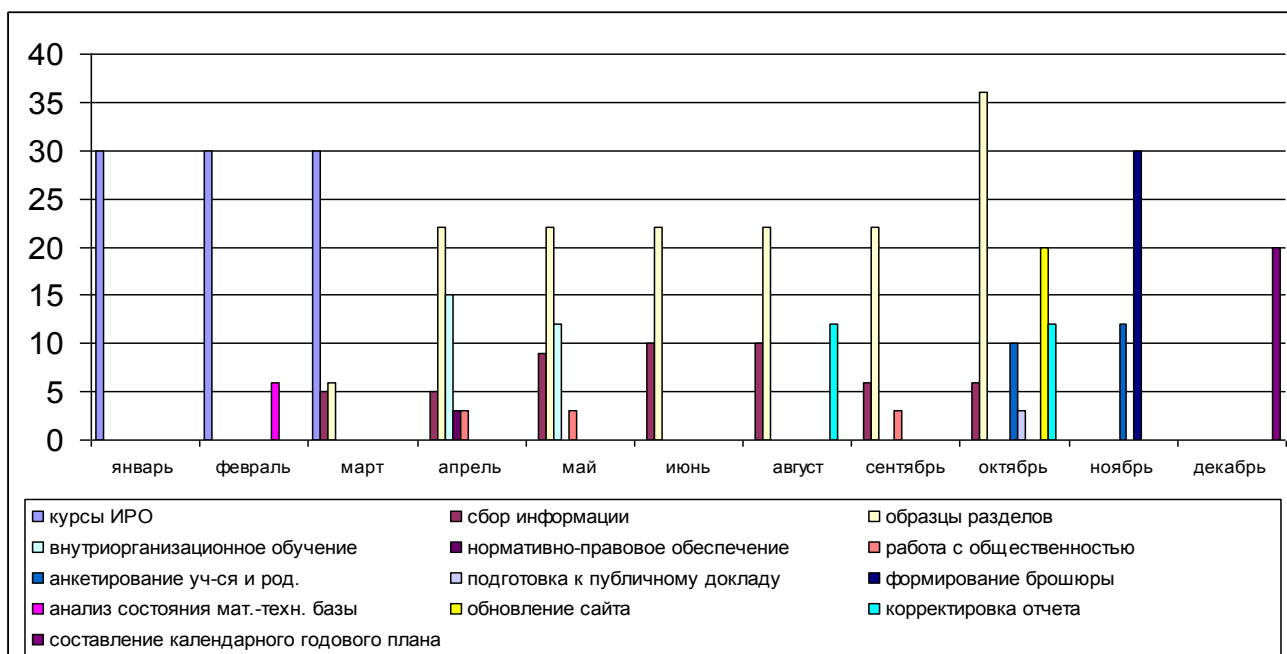
Процесс проведения создания самооценки очень трудоемкий, требует постоянного внимания, усилий и привлечения множества ресурсов: правовые, финансовые, материально-технические, кадровые, информационные, программно-методические, управленческие, мотивационные, организационные, временные, ресурсы ИКТ- технологий, ресурсы сетевого взаимодействия образовательных учреждений с разной долей их востребованности (диаграмма 1).

Диаграмма 1

Доля ресурса, востребованного при формировании отчёта по самооценке



Временные затраты 2008 год



Материально-техническая база должна обеспечивать условия для деятельности рабочих групп. Финансовые ресурсы нужны для стимулирования рабочих групп, а в дальнейшем и педагогического

коллектива, приобретения канцелярских товаров, обновления технического оснащения.

Особый подход требуется при определении временных затрат: необходимо учесть затраты на обучение, обсуждение критериев, сбор и анализ информации, работу с нормативными документами, анкетирование, корректировку созданных материалов и подведение итогов, формирование годового плана. При проведении цикла самооценки целесообразно начинать работу с одного – двух разделов оценки, являющихся наиболее проблемными для ОУ в данный период, и по мере освоения методики накапливать полученную информацию, чтобы в дальнейшем выйти на полный цикл оценки

Некоторые разделы требуют проведения процедуры анкетирования учащихся 9,10,11 классов и родителей 4,6,9,10,11 классов.

Работа по проведению самооценки будет более эффективна, если в ней задействован весь коллектив. В процесс самооценки в обязательном порядке должны быть учтены мнения всех участников образовательного процесса (учащихся, родителей, партнеров).

Четвертый этап – использование полученных результатов для совершенствования деятельности образовательного учреждения

Результаты самооценки школы могут быть использованы при составлении годовых планов работы, разработке и корректировании Программы развития образовательного учреждения, в процессе подготовки к прохождению процедуры государственной аккредитации, а так же использоваться для создания публичного доклада, формирования имиджа образовательного учреждения в обществе или укрепления позиций на рынке образовательных услуг.

Поскольку циклы самооценки необходимо проводить регулярно, то в условиях школы эти процедуры должны быть организованы ежегодно. В связи с введением в практику работы школы отчета по самооценке как обязательного документа с 2009 года возникает необходимость перехода на календарное планирование.

Эффективная самооценка закладывает прочную основу для годового и перспективного планирования. Хороший план объединяет цели школы и результаты самооценки. Эффективный цикл самооценки и планирования мероприятий – ключ к обеспечению качества и совершенствования учебно-воспитательной работы. В план работы школы в обязательном порядке должны быть заложены аспекты, требующие улучшения деятельности учреждения, а также пути их решения.

Без самооценки не может состояться и публичный доклад руководителя школы перед общественностью. Значимость такого доклада должны понимать городские школы, которые живут в условиях реальной конкурентной среды. Публичный доклад был апробирован в процессе проведения общественно-образовательного форума образовательного учреждения.

Положение о публичном докладе директора муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № _____

I. Общие положения

1.1. Публичный доклад муниципального общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы № _____ (далее: доклад) - аналитический материал (документ), представляющий описание и характеристику состояния и развития образовательной системы в школе.

1.2. Доклад – это информационный документ, адресованный широкой общественности (родителям, обучающимся, социальным партнёрам) и заинтересованным лицам, отражающий комплексный анализ основных результатов и проблем функционирования и развития школы на основе самооценки с целью привлечения общественности к решению образовательных проблем и повышения эффективности их деятельности в интересах ОУ.

1.3. В подготовке доклада принимают участие представители всех групп участников образовательного процесса: ученики, педагоги, администрация школы, родители, Совет учреждения.

1.4. Доклад включает в себя информационно-аналитические данные о школе, отражает систему управления образовательным учреждением и образовательным процессом, финансовое положение, особенности ОУ, иллюстрируется необходимыми графиками, диаграммами, таблицами и др. подтверждающим материалом.

1.5. Доклад представляется в департамент образования городского округа город Рыбинск и публично доводится до общественности и заинтересованных лиц по окончании календарного года

1.6. Доклад является документом постоянного хранения, администрация школы обеспечивает его хранение, доступность для участников образовательного процесса.

II. Структура доклада

2.1 Доклад содержит в себе следующие основные разделы:

- общая характеристика общеобразовательного учреждения и анализ социокультурной ситуации социума;
- условия обучения в школе;
- управление учреждением, образовательная программа школы;
- ресурсное обеспечение образовательного процесса;
- результаты обучения;
- основные направления ближайшего развития общеобразовательного учреждения.

2.2 Информация по каждому разделу представляется в сжатом виде, с максимально возможным использованием количественных данных, таблиц, списков и перечней. Текст доклада должен быть доступен для прочтения, в том числе обучающимися и их родителями. Изложение не должно содержать в себе специальных терминов, понятных лишь для групп профессионалов (педагогов, экономистов, управленцев).

III. Подготовка доклада

3.1. Подготовка доклада является длительным организованным процессом и включает в себя следующие этапы:

- утверждение состава и руководителя (координатора) рабочей группы, ответственной за подготовку доклада (как правило, соответствующая рабочая группа включает в себя представителей администрации органа (органов) самоуправления общеобразовательного учреждения, педагогов, обучающихся и их родителей);
- утверждение графика работы по подготовке доклада;
- сбор необходимых для доклада данных (в том числе посредством опроса, анкетирования, иных социологических методов, мониторинга);
- написание всех отдельных разделов доклада, его аннотации, сокращенного (например, для публикации в местных СМИ) варианта;
- представление проекта доклада на расширенное заседание Совета учреждения, обсуждение;
- доработка проекта доклада по результатам обсуждения;
- утверждение доклада (в том числе сокращенного его варианта) и подготовка его к публикации.

IV. Публикация доклада

4.1. Доклад публично доводится до общественности и заинтересованных лиц по окончании календарного года, форма предъявления доклада может быть произвольной. В целях публикации и презентации доклада рекомендуются:

- проведение специального общественно-образовательного форума;
- выпуск сборника (брошюры) с полным текстом доклада;
- направления электронного файла с текстом доклада в семьи обучающихся, имеющие домашние компьютеры;
- публикация сокращенного варианта доклада в местных СМИ;
- размещение доклада на Интернет - сайте общеобразовательного учреждения;
- распространение в школьном микрорайоне информационных листовок с кратким вариантом доклада и указанием адреса Интернет – сайта, где расположен полный текст доклада.

4.2. В докладе целесообразно указать формы обратной связи – способы (включая электронные) направления в общеобразовательное учреждение вопросов, замечаний и предложений по докладу и связанными с ним различными аспектами деятельности общеобразовательного учреждения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в процессе самооценки:

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

Следовательно, самооценка ОУ может рассматриваться:

- как информационная основа для проведения аккредитации образовательного учреждения;
- как строгий и честный анализ реального положения вещей с учетом мнений участников образовательного процесса;
- как свидетельство того, что школа не только может провести диагностику своих сильных и слабых сторон, но что еще важнее предпринять определенные действия по улучшению ситуации;
- как неотъемлемая часть системы оценки работы и повышения квалификации педагогического персонала.

Мы надеемся, что внешняя оценка со стороны административных органов образования послужит важным фактором регулирования, который поможет понять, что наши суждения точны и наши ожидания результатов соответствуют ситуации и в достаточной мере побудительны. Внешнее регулирование самооценки также придаст нам уверенность в справедливости собственных оценок.

Следовательно, самооценка школы и внешняя ее оценка, хотя и служат разным целям, тем не менее, укрепляют у всех нас стремление к рефлексии собственной деятельности. Подотчетность, доверие и информированность – именно эти базовые принципы лежат в основе информированной и компетентной образовательной политики.

Использованная литература

1. Управление школой//Первое сентября. – 2007. - № 15
2. Управление инновационной деятельностью образовательного учреждения в условиях системных изменений: Монография/ под ред. И.В.Гришиной, С.В. Кривых – Спб. : СПБАППО, 2007. – 306 с.
3. Гуськова Н. Применение самооценки в деятельности ВУЗа [Электронный ресурс]/Н. Гуськова, В. Митрохин, Т. Салимова, Ю. Еналеева// <http://www.quality.edu.ru>
4. Исаев А.П. Развитие способностей к управленческой рефлексии [Электронный ресурс] /А.П. Исаев // <http://www.elitarium.ru>
5. Матрос Д.Ш. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга [Текст] / Д.Ш. Матрос, Д.М. Полев, Н.Н. Мельникова. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 128 с.
6. Салимова Т.А., Еналеева Ю.Р. Самооценка деятельности организации [Текст]: учебное пособие / Т.А. Салимова, Ю.Р. Еналеева. – М.: Московский государственный университет, 2006. – 279 с.

Концепция управления качеством образовательного процесса на основе самооценки образовательного учреждения

Современная общеобразовательная школа в России существенно отличается от той, которая была в 80-е годы. Она в значительной степени диверсифицирована (разнообразные типы и виды образовательных учреждений, образовательных программ, концепций школ), обладает в соответствии с Законом РФ «Об образовании» значительными свободами, изменился характер ее связей с государством, реализуется концепция дифференцированного обучения, усилилась инновационная деятельность.

Все это, с одной стороны, «работает» на качество школьного образования, а с другой, — создает новые проблемы. Главная из них — поиск подходов, путей, средств, форм обеспечения качества школьного образования.¹

Качество образования (в широком смысле) - это сбалансированное соответствие среднего образования (как результата, как процесса, как образовательной системы) многообразным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам).

Нормы качества образования - выявленные, признанные, зафиксированные документально системы требований к качеству среднего образования (как результату, как процессу, как образовательной системе), соответствующих потребностям общества и личности в качестве высшего образования определенной структуры и уровня.

Критерии качества образования - признаки степени соответствия качества среднего образования (как результата, как процесса, как образовательной системы) установленным нормам, требованиям, эталонам, стандартам.

Оценка качества образования - мера качества (числовая и семантическая) среднего образования (как результата, как процесса, как образовательной системы), выражающая собой соотнесенность измерений свойств (допущений, характеристик, параметров, отношений) с базой, которая фиксирует эталонный уровень, норму качества.

Управление качеством образования (общее определение) - воздействие на процессы становления, обеспечения, поддержания развития (улучшения)

¹ В. П. ПАНАСЮК — доктор педагогических наук, профессор Исследовательского центра проблем качества подготовки специалистов, научный руководитель гимназии № 92 С.-Петербурга «Качество школьного образования в России»¹

качества по отношению ко всем объектам и процессам в среднем образовании (в цепи их жизненных циклов) со стороны "субъекта управления" и организация им обратной связи (контроля, оценки, анализа) в соответствии со сформулированными целями, нормами, стандартами.

Управление по результатам – система управления и развития, с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации.

Самооценка ОУ (самообследование) – всесторонний и систематический анализ деятельности общеобразовательного учреждения и результатов по отношению к системе мониторинга качества (СМК), дающий представление о деятельности школы и степени развития СМК. Цель самооценки заключается в предоставлении подразделениям организации рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения ее деятельности.

Синергетика – наука, занимающаяся изучением процессов самоорганизации и возникновения, поддержания устойчивости и распада структур самой различной структуры.

1. Введение

В настоящее время основной тенденцией в области гарантий качества среднего образования становится перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества деятельности образовательного учреждения (ОУ) на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки (самообследования) ОУ на основе тех или иных моделей управления качеством. Это обеспечивает перенос ответственности за качество и оценку качества в учебное заведение.

Развитие процесса проведения школьной самооценки рассматривается как один из важнейших вопросов образования в большинстве развитых странах 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. Метод самооценки по общепринятым критериям является для организации способом сопоставить свою деятельность и ее результаты с моделью работы организации, являющейся образцом, примером для остальных.

Процедура самооценки образовательного учреждения – всесторонний и систематический анализ деятельности школы и результатов, дающий представление о её деятельности.

Самооценка, как один из инструментов управления, позволяет организации получить всестороннюю картину своей деятельности, узнать,

удовлетворены ли ее потребители, персонал, поставщики, общество, и на этой основе определить приоритетные направления для улучшений. Организационная самооценка способствует систематизации и структурированию менеджмента организации, позволяет проследить динамику улучшений и построить организацию, функционирующую на принципах постоянного совершенствования.

Самооценка позволяет определить место и роль образовательного учреждения в муниципальной системе образования, на какой стадии развития находится образовательное учреждение, в чем его сильные и слабые стороны, что нужно предпринимать, чтобы усилить первые и качественно изменить ситуацию со вторыми. Чем точнее проведена самооценка, полнее учтены показатели, отражающие сущностные характеристики учреждения, тем более успешным может быть управление качеством образования.

Самооценка должна выступать эффективным управленческим инструментом, мотивирующим администрацию образовательного учреждения не просто анализировать результаты своего учреждения и собственные управленческие действия, но и ставить конкретные измеряемые цели и указывать показатели их достижения (в том числе - и количественные). Проведение самооценки дает организации такие преимущества, как:

- использование при оценке своей деятельности и ее результатов единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах;
- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- определение глубины изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как в данной организации, так и в других.

Использование самооценки может стать основой для выработки управленческих решений, определения стратегии развития образовательного учреждения, улучшения управления качеством образования в ОУ. В основу разработанной концепции управления качеством образовательного процесса на основе самооценки ОУ положено главное требование стандартов ИСО 9001, а именно - постоянное улучшение процессов управления качеством образования и результатов организации. Самым сложным и часто противоречивым моментом в системе управления качеством образования

является соблюдение основного принципа «ориентация на потребителя», т.е. образовательные результаты или образовательные услуги должны соответствовать ожиданиям, потребностям потребителей этих результатов (социальный заказ). Проблема качества образования оказывается в противоречии между современными нуждами производства, экономики и общества и системой образования, которые не всегда и во всем отвечает этим нуждам. Для решения этой проблемы необходимо общее осознание важности качества образования, формирования системы управления качеством образовательного процесса с использованием результатов самооценки. Качество образования – комплекс характеристик образовательного процесса, которые определяют последовательное и практически эффективное формирование компетентности и профессионального сознания. Здесь выделяются три группы характеристик: качество потенциала достижения цели образования, качество процесса формирования профессионализма и качество результата образования.

Проблема управления качеством образования в школе является одной из наименее разработанных в области современной педагогики, и любые изменения внушают опасения потери преимуществ и положительных свойств, сформировавшихся в учреждении. Новое качество всегда противостоит обычным представлениям, консервативным взглядам, содержит риск и формирует, иногда болезненно, новое отношение к себе. Преодоление социально-психологических барьеров в обеспечении качества образования – объективная реальность, сложный процесс.

2. Цели и задачи

В основе стратегии управления качеством образовательного процесса в образовательном учреждении лежит осуществление иерархической схемы управленческих воздействий: стабилизация - развитие - отслеживание, обеспечивающей его перевод от реального к потенциальному качеству. При этом стабилизация направлена на достижение нормативных значений показателей качества и поддержание их на постоянном уровне, развитие предусматривает достижение повышенных значений этих показателей, отслеживание предполагает изменение показателей качества в допустимых пределах.

Стратегическая цель управления качеством образовательного процесса заключается

- в создании системы диагностики и контроля состояния образования в ОУ, направленной на качественное обучение, развитие и воспитание творчески развитой, социально-ориентированной личности ребенка;

- в обеспечении условий для формирования творческой активности педагогических кадров,
- в принятии обоснованных решений на всех уровнях управления образованием для повышения качества образовательного процесса с ориентацией на запрос государства, общества и личности.

Система качества образовательного учреждения является частью системы менеджмента организации, которая направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования потребителей и других заинтересованных сторон. Приоритет качества образования как ядра образовательной политики делает остроактуальной проблему поиска эффективных механизмов управления им на всех уровнях образовательной системы.

Школа, являясь одним из видов образовательных учреждений, безусловно, имеет общие черты, присущие любому из них, связанные с их единой направленностью на воспитание, обучение и развитие детей. Самооценка проводится во всех структурных подразделениях ОУ и направлена на определение степени выполнения требований, выявление несоответствий в работе, разработку мероприятий по ликвидации выявленных несоответствий, на определение направлений дальнейшей деятельности подразделений в рамках задач системы мониторинга качества.

В отчете о самооценке анализируются все сферы жизнедеятельности образовательного учреждения, в том числе и те, которые не являются предметом рассмотрения в рамках процедур лицензирования и аккредитации, но при этом, безусловно важны - это забота об обучающихся, индивидуальный подход, вопросы воспитания.

Задачами построения системы оценки качества образования в образовательном учреждении на основе самооценки *являются*:

- формирование системы диагностики и контроля образовательного процесса, позволяющей эффективно реализовывать основные цели оценки качества образования и принятия управленческих решений;
- оценка уровня выполнения обучающимися требований государственного образовательного стандарта, выявление причин позитивных и негативных тенденций в достижении этого уровня;
- оценка качества образовательных программ с учетом запросов основных потребителей образовательных услуг;
- выявление факторов, влияющих на качество образования, с целью обеспечения непрерывного улучшения условий по достижению новых образовательных результатов;

- создание системы непрерывного обучения и повышения квалификации педагогического персонала для реализации поставленных задач по улучшению качества образовательного процесса;
- расширение общественного участия в управлении образованием, использование социального партнерства и сетевого взаимодействия участников образовательного процесса как ресурса развития образовательного учреждения по достижению высоких показателей качества образования на всех ступенях обучения.

3. Концептуальная идея. Принципы. Направления

В настоящее время существуют два принципиально разных подхода к оценке деятельности школ, обозначенных в руководстве по формированию отчета о самооценке общеобразовательного учреждения:

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 являются учет и контроль, прямое руководство.

Этот подход в некоторых случаях приводит к снижению уровня инициативы руководителей и специалистов учебных заведений и ориентирует их на директивный метод работы, который, в свою очередь, снижает общий уровень эффективности системы управления конкретным образовательным учреждением.

Идея административного контроля всегда предполагает усиление регулярности и расширения охвата контроля. Она ограничивается только реально существующими финансовыми ресурсами. Основным аргументом в защиту тотальной инспекции, тотальной проверки является опасность того, что какая-нибудь нерадивая (а то и опасная для детей школа) останется вне контроля. Решить эту задачу невозможно, не принеся огромных трудностей в функционирование нормальных учреждений образования.

Такая система является неэффективной с точки зрения использования ресурсов. Данное положение основывается на неэффективности и затратности любой системы, которая направлена на 100% внешний контроль и не обладает соответствующим механизмом внутреннего контроля и самооценки. Практика менеджмента показывает, что 80% ошибок возникают лишь в 20% элементов системы, поэтому, начиная с некоторого уровня,

затраты на усиление тотальности проверок становятся совершенно неэффективными.

Оценка как механизм саморазвития. Данный подход заключается в том, что процесс сбора информации является в то же время частью процесса развития школьного института 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 являются открытые каналы коммуникации и профессиональное развитие, саморегуляция.

Любая система становится более эффективной, если она обладает системой самооценки, основанной на разработанных под конкретную систему показателей и индикаторах, что ведет систему к процессу постоянного улучшения с использованием минимального количества ресурсов. Такая система также более ориентирована на удовлетворение тех требований, которые предъявляются на входе к ее ключевым процессам.

В Ярославской области ключевой идеей в осуществлении самооценки школ является баланс между этими двумя подходами и внедрение тех универсальных принципов тотального менеджмента качества в организации, которые ведут к более эффективному и результативному функционированию системы образования, процессам постоянного улучшения административного контроля и построения новой системы управления качеством образовательного процесса.

Специфическим механизмом реализации этой стратегии является формирование организационной культуры, характеризующейся человекоцентризмом. При этом предполагается предоставление педагогу самостоятельности в выстраивании педагогической работы с детьми в единстве с достижением высокой степени его ответственности за качественное образование, а также создание условий для его профессионального роста, направленного, прежде всего, на сохранение самоценности школьного детства, обеспечивающего перспективу дальнейшего развития ребёнка.

Концептуальной идеей использования самооценки как инструмента управления развитием образовательного учреждения является управление качеством образования, выступающее процессом синергетического типа, сориентированным на запланированный результат, спрогнозированным в зоне установленных и предполагаемых образовательных запросов участников образовательного процесса.

Структурно-функциональными компонентами такого управления являются
– проектирование качества,

- выполнение системы качествообразующих мер;
- непрерывный мониторинг качества, выступающий в двух основных значениях: как оценочный, и как определяющий дальнейший маршрут коррекции действий управляющей и управляемой систем образовательного учреждения.

Содержание системы управления заключается в обеспечении взаимосвязи между целями, ожидаемыми результатами, факторами и условиями, а её исходным основанием служит концептуальная модель качества школьного образования в единстве процессуальной и результативной составляющих. (Рис.2.) При этом запланированный результат выполняет функцию ведущего целевого ориентира управления качеством, связанного с базисом развития личности ребёнка.

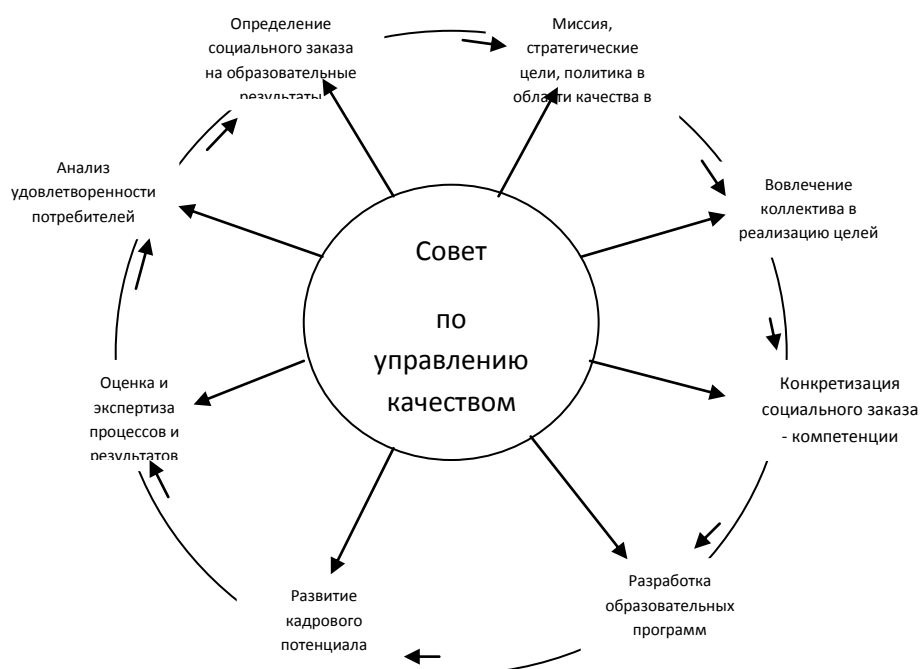


Рис.2. Концептуальная модель управления качеством в ОУ

Ведущими принципами управления качеством образовательного процесса на основе самооценки образовательного учреждения являются:

- обеспечение достоверности и полноты информации об образовании в ОУ;
- ориентация на системный подход в образовательном менеджменте;
- достижение открытости и прозрачности процедур оценки качества образования;
- оптимизация системы показателей и обеспечение возможности их многократного использования;
- создание условий для доступности информации о состоянии и тенденциях развития образования для различных групп пользователей;

- распределение ответственности за результат между всеми участниками образовательного процесса;
- соблюдение морально-этических норм при проведении процедур оценки качества образования на основе результатов самооценки.

Деятельность по управлению качеством образовательного процесса на основе самооценки направлена на улучшение следующих системных факторов: социальная среда, финансовое и материально-техническое обеспечение, кадровое обеспечение, что позволяет проектировать и совершенствовать рабочие процессы, управлять ими с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Выделяются три основных группы процессов:

1) процессы системы менеджмента качества (управление документацией, построение организационной структуры системы менеджмента качества, построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга, планирование рабочих процессов, внутренние аудиты (проверки) и самооценка ОУ и его структурных подразделений, процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия; процесс управления исследовательской и проектной деятельностью педагогов);

2) основные рабочие процессы (разработка, утверждение и согласование с департаментом образования учебного плана школы, разработка учебно-методического обеспечения дисциплин учебного плана, учебный и воспитательный процессы, процесс непрерывного образования и повышения квалификации педагога, контроль и оценка уровня качества учебно-воспитательного процесса);

3) вспомогательные рабочие процессы (методическая работа и обеспечение учебного процесса учебно-методической литературой, библиотечное обслуживание, взаимодействие со школами, социальными партнерами, ДОУ и будущими первоклассниками, внеучебная работа со школьниками, социальная поддержка ребенка).

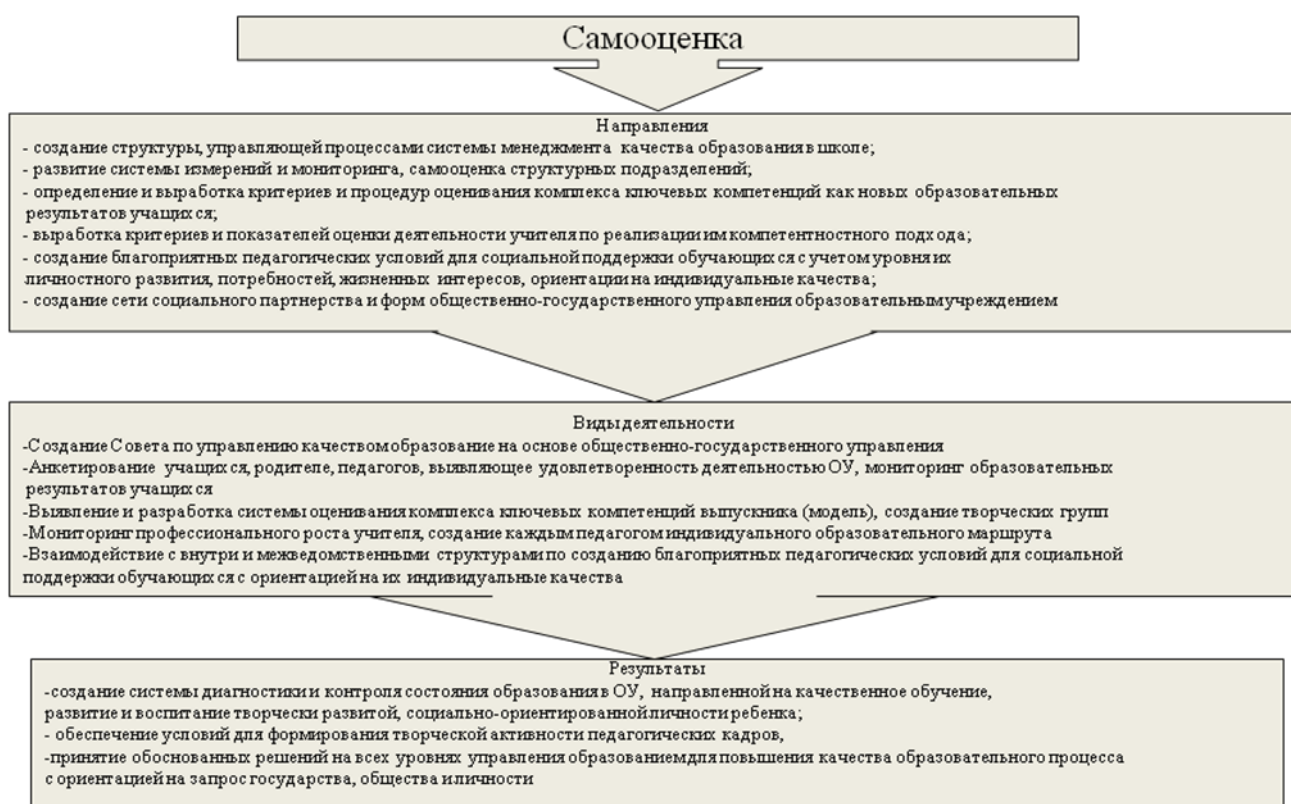
Обеспечение достижения запланированного качества образования зависит от управления процессами, происходящими в образовательном учреждении, поэтому определены следующие направления деятельности администрации школы и педагогического коллектива по улучшению качества образовательного процесса:

- создание структуры, управляющей процессами системы менеджмента качества образования в школе;
- развитие системы измерений и мониторинга, самооценка структурных подразделений;

- определение и выработка критериев и процедур оценивания комплекса ключевых компетенций как новых образовательных результатов учащихся;
- выработка критериев и показателей оценки деятельности учителя по реализации им компетентного подхода;
- создание благоприятных педагогических условий для социальной поддержки обучающихся с учетом уровня их личностного развития, потребностей, жизненных интересов, ориентации на индивидуальные качества;
- создание сети социального партнерства и форм общественно-государственного управления образовательным учреждением.

4. Механизм реализации концепции

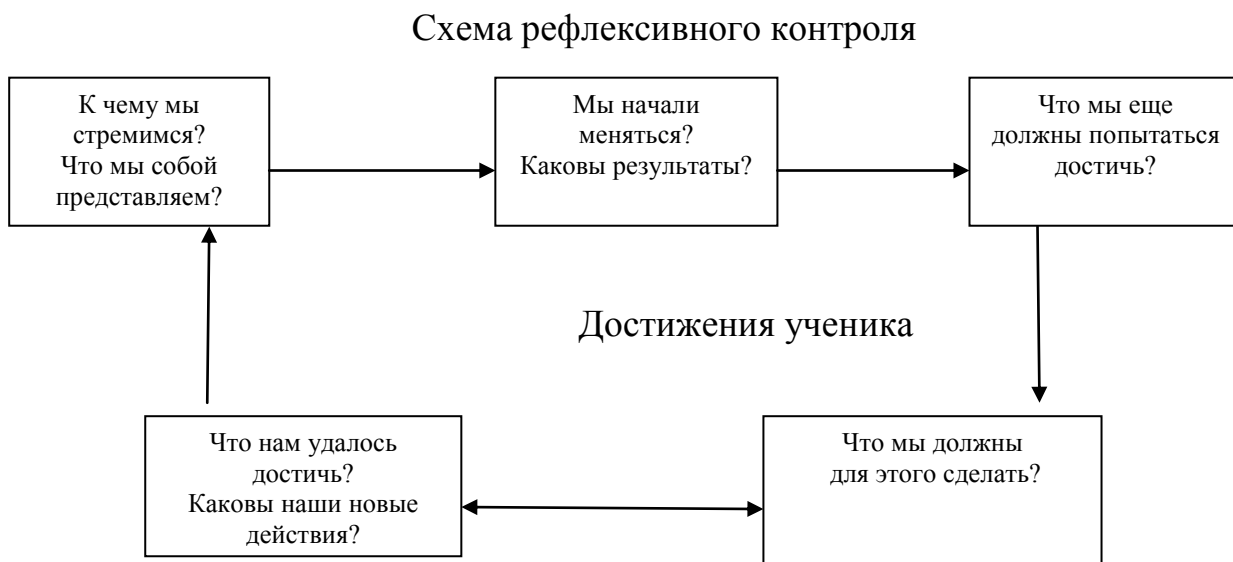
В схематическом виде отражены механизмы реализации концепции управления качеством образовательного процесса на основе самооценки ОУ, показывающие, как процедуры и результаты самооценки позволяют обеспечить деятельность школы по вышеуказанным направлениям с учетом выбранной модели.



Школьный менеджмент и качество управления состоит в том, что руководству школы необходимо оценить ситуацию – свои возможности, сильные и слабые места, явные и скрытые ресурсы, возможные риски и

определить, что следует изменить в учебном процессе для достижения новых результатов образования. Внутренняя экспертиза позволит административной команде осуществлять рефлексивный контроль своей деятельности, направленной на построение системы управления качеством образования в школе (схема 5)

Схема 5



5. Ожидаемые качественные изменения в образовательном процессе школы

В современных социокультурных условиях России развитие системы школьного образования в значительной степени определяется тем, насколько эффективно осуществляется управление ее звеньями. Решение стоящих перед обновляющейся школой задач зависит, с одной стороны, от понимания и описания системы управления, а с другой - от внедрения в практику новейших научно-педагогических технологий и достижений в области управления по результатам. Для этого необходимо:

- повысить эффективности деятельность отдельного и коллективного субъекта
- более эффективно осуществлять контроль исполнение решений
- повысить эффективность использования ресурсов

Под эффективностью управленческой деятельности руководителя подразумевается отношение результатов его труда к затратам, направленным на их качественное достижение. Деятельность руководителя образовательного учреждения направлена на поддержание функционирования организации и на её развитие. Функционирование подразумевает, прежде всего, создание условий для полноценного,

качественного и безопасного образовательного процесса обучающихся, т.е. оперативное управление, управление материальными и финансовыми ресурсами, информационными потоками, обеспечение делопроизводства и административная деятельность.

В соответствии с выбранными направлениями предполагаются новые качественные изменения в образовательном процессе:

Направления	Есть	Будет
Создание структуры, управляющей процессами системы менеджмента качества образования в школе	Отчет по самооценке	Структура управления качеством образовательного процесса на основе самооценки
Развитие системы измерений и мониторинга, самооценка структурных подразделений	Эпизодическое проведение опросов и анкетирования учащихся и родителей	Система измерений и мониторинга образовательного процесса
Определение и выработка критериев и процедур оценивания комплекса ключевых компетенций как новых образовательных результатов учащихся	Модель выпускника	Программа формирования комплекса ключевых компетенций как новых образовательных результатов учащихся
Выработка критериев и показателей оценки деятельности учителя по реализации им компетентного подхода	Индивидуальный образовательный маршрут педагога	Программа профессионального роста учителя по реализации компетентного подхода
Создание благоприятных педагогических условий для социальной поддержки обучающихся с учетом уровня их личностного развития, потребностей, жизненных интересов, ориентации на индивидуальные качества	Участие в муниципальных программах «Социальное закаливание», «Одаренные дети»	Школьная программа «Социальной поддержки ребенка»
Создание сети социального партнерства и форм общественно-государственного управления образовательным учреждением	Создан Управляющий совет	Расширение форм общественно-государственного управления ОУ

В заключение необходимо сделать ряд важных выводов, касающихся общей методологии оценки наличия и эффективности школьной системы качества на базе предложенной модели и ее возможного применения при самооценке образовательного учреждения.

От представленных изменений предполагается получение педагогических, управленческих и социальных эффектов:

- педагоги проводят самооценку результативности своей педагогической деятельности, мониторинг профессионального роста; образовательные результаты формулируют в идеологии обучения компетенциям, ориентируясь на социальные ожидания и требования к образовательным результатам выпускника; осуществляют рефлекссию проведенного занятия; включают учащихся в деятельность, необходимую для освоения коммуникативных, проектных, исследовательских и т.д. умений; позволяют обучающимся находить свое место в коллективной работе сообразно своим интересам и способностям;
- административная команда проводит SWOT-анализ, анализирует и оценивает степень достижения намеченных результатов, привлечение Управляющего совета к принятию наиболее важных решений, создающих наилучшие возможные условия для учения и преподавания в ОУ; вносит коррективы в стратегические планы, вносит коррективы в годовые планы; вносит коррективы в повседневные календарные планы; учитывает обратную связь с персоналом ОУ, учащимися и родителями, включая различные формы опросов, проведение анкетирования и т.д., осуществляет поддержку и поощрение, включение персонала в принятие решений, делегирование полномочий.

В отличие от внутреннего аудита, самооценка охватывает весь диапазон целей школы и всю ее организационную систему. Обычная цель внутреннего аудита — обеспечение уверенности высшего руководства в том, что установленная система деятельности образовательного учреждения соответствует принятому стандарту. Самооценка служит другой цели — выявлять сильные и слабые стороны и на основе этих данных планировать улучшения и, в итоге, повышать удовлетворенность всех заинтересованных сторон.

Таким образом, создаваемая концепция управления качеством образования является методологической основой для перевода образовательного процесса в школе в новое состояние, обеспечивающее открытость и новое качество образования, адекватное потребностям развивающейся личности и социума.

ПОЛОЖЕНИЕ

о системе управления качеством образования в образовательном учреждении на основе самооценки в СОШ № 5

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с законом РФ «Об образовании», Федеральной целевой программой развития образования на 2006-2010 г.г., утвержденной постановлением Правительства РФ от 23.12.2005г. №803, постановлением «О Концепции управления по результатам и бюджетировании, ориентированном на результат в Ярославской области» от 12.03.2008 № 103-п г. Ярославль, письмо департамента образования Ярославской области от 07.08.2007 №2097/01-10 «О самооценке образовательных учреждений».
- 1.2. Положение определяет принципы, цели, задачи, содержание, технологию и организацию системы управления качеством образования в образовательном учреждении.
- 1.3. Положение распространяется на деятельность всех педагогических работников ОУ, осуществляющих профессиональную деятельность в соответствии с трудовыми договорами.
- 1.4. Система управления качеством образования в ОУ включает в себя совокупность организационных и функциональных структур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку образовательных результатов и факторов, влияющих на их получение.
- 1.5. В Положении используются следующие определения и термины.
Качество – интегральная характеристика существенной определенности предмета, в силу которой он является данным, а не иным предметом и отличается от других; качество связано с предметом как целым, неотделимо от него и не сводится к отдельным его свойствам.
Образование – целенаправленная деятельность по обучению и воспитанию, осуществляемая в интересах обучающихся, общества и государства в соответствии с принципами образовательной политики, закрепленными в законодательстве РФ.
Качество образования – интегральная характеристика системы образования в целом, отражающая ее соответствие личностным ожиданиям субъектов образования, социальным запросам и государственно-нормативным требованиям.

Оценка качества образования – познавательно-оценочная деятельность, результатом которой является установление степени соответствия измеряемых образовательных результатов, условий их достижения и обеспечение общепризнанной, зафиксированной в нормативных документах и локальных актах системе государственно-общественных требований к качеству образования, а также личностным ожиданиям

Управление по результатам – система управления и развития с помощью которой достигаются результаты, которые определены и согласованы всеми членами организации

Самооценка ОУ – всесторонний и систематический анализ деятельности образовательного учреждения и результатов по отношению к системе мониторинга качества (СМК), дающий представление о деятельности школы и степени развития СМК.

- 1.6. Система управления качеством образования представляет собой совокупность организационных и функциональных структур, норм и правил, диагностических и оценочных процедур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку образовательных достижений обучающихся, эффективности деятельности образовательного учреждения и его систем, качества образовательных программ с учетом запросов основных пользователей результатов системы оценки качества образования.
- 1.7. Система управления качеством образования в образовательном учреждении включает в себя процедуры:
 - управление организацией образовательного процесса;
 - управление процессом реализации образовательных программ;
 - управление деятельностью педагогических кадров по обеспечению надлежащего уровня результатов образования;
 - управление развитием индивидуальных достижений обучающихся;
 - управление по результатам общешкольных достижений.
- 1.8. Внедрение процедур управления позволяет:
 - повысить эффективность деятельности отдельного и коллективного субъекта;
 - более эффективно осуществлять контроль исполнения решений;
 - повысить эффективность использования ресурсов.
- 1.9. Управление качеством образования на основе самооценки в образовательном учреждении проводится в двух аспектах.
 - 1.9.1. По уровням и ступеням образования:

- начальное общее образование;
- основное общее образование;
- среднее (полное) общее образование;

1.9.2. По направлениям:

- результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников XI классов в форме ЕГЭ за три года;
- результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников IX классов за три года;
- результаты обученности по предметам обучающихся на I ступени за три года;
- результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников IX классов по алгебре в новой форме за три года;
- результаты внешнего мониторинга по математике (русскому языку) на I ступени за три года;
- процент обучающихся, получивших документ о получении основного общего образования за три года;
- процент обучающихся, получивших документ о получении среднего (полного) общего образования за три года;
- процент выпускников, окончивших школу с медалью за три года;
- процент обучающихся I ступени обучения, окончивших начальную школу на «отлично» за три года;
- процент обучающихся, окончивших II ступень обучения с аттестатом особого образца за три года;
- вовлеченность и заинтересованность обучающихся в образовательном процессе;
- участие и результативность работы в ученическом научно-исследовательском обществе, школьных, муниципальных, областных и др. предметных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях, фестивалях;
- образовательные технологии;
- мониторинговые исследования обученности и адаптации обучающихся 5-х и 10-х классов;
- мониторинговое исследование обучающихся 1-х классов;
- частота обращения администрации, педагогов к ЭДБ;
- взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися;
- система информирования родителей;
- результаты анкетирования родителей;
- результаты анкетирования обучающихся;

- эффективность работы ОУ с обучающимися «группы риска»;
 - здоровьесберегающие мероприятия в ОУ.
- 1.10. Организационно-функциональная структура системы управления качеством образования включает в себя следующие элементы:
- Инициативная группа в составе:
 - директор образовательного учреждения
 - заместитель директора по учебно-воспитательной работе;
 - заместитель директора по научно-методической работе;
 - заместитель директора по воспитательной работе;
 - заместитель директора по административно-хозяйственной работе;
 - заместитель директора по обеспечению безопасности.
 - Рабочие группы;
 - Экспертный совет и экспертные группы;
 - Целевые аналитические группы;
 - Родительский комитет.

2. Основные цели, задачи и принципы функционирования системы управления качеством образования в ОУ на основе самооценки

- 2.1. Целями системы управления качеством образования на основе самооценки являются:
- получение объективной информации о состоянии качества образования, совершенствование управления качеством образования, а также предоставления всем участникам образовательного процесса и общественности достоверной информации о качестве образования в общеобразовательном учреждении, тенденции его изменения и причинах влияющих на его уровень;
 - принятие обоснованных управленческих решений по повышению качества образования;
 - информирование педагогов и родительской общественности по итогам самооценки о состоянии качества образования в образовательном учреждении.
- 2.2. Основными задачами являются:
- разработка и внедрение эффективной системы контроля оценки и анализа образовательных достижений обучающихся;

- формирование единого концептуально-методологического понимания проблем качества образования и подхода к его изменению;
- информационное, аналитическое и экспертное обеспечение мониторинга системы образования в образовательном учреждении;
- оценка организации образовательного процесса;
- сравнительный системный анализ качества образовательных услуг, предоставляемых образовательным учреждением и другими образовательными учреждениями округа;
- обеспечение сопоставимости образовательных достижений обучающихся на разных ступенях образования;
- оценка условий организации учебного процесса;
- определение результативности образовательного процесса, эффективности учебных программ, методик и технологий, их соответствия нормам и требованиям стандартам;
- оценка реализации инновационных введений в образовательном учреждении;
- повышение уровня информированности участников образовательного процесса и общественности о результативности образовательного процесса;
- принятие обоснованных управленческих решений, прогнозирование развития образовательной системы образовательного учреждения;
- обеспечение условий для самооценки и самоконтроля, поддержания устойчивого развития образовательной системы в образовательном учреждении;
- привлечение общественности к внешней оценке качества образования в образовательном учреждении на всех уровнях и ступенях.

2.3. В основу системы управления по результатам положены следующие принципы:

- соблюдение преемственности и позитивных традиций российской системы образования;
- реалистичности требований, норм и показателей качества образования, их социальной и личностной значимости;
- открытости, гласности и прозрачности процедур оценки и самооценки качества образования;

- профессионализма, объективности; достоверности;
- подотчетности;
- непрерывности развития и интеграции в общероссийскую систему оценки качества образования;
- активного взаимодействия с внешней средой;
- непрерывного улучшения качества образования на основе самооценки.

2.4. Функции управления качеством по результатам:

- управленческая – создание, внедрение, управление, совершенствование системы управления образовательным учреждением; проведение мониторинга всех показателей качества и факторов их обеспечивающих, анализ данных мониторинга и анкетирования; подготовка рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления качеством образования на основе критериев качества; оказание методической помощи в разработке и внедрении систем управления качеством образования в школе; освоение автоматизированной системы управления школой;
- контролирующая – осуществление контроля за работой методических объединений и профессиональных групп;
- информационно-аналитическая: нормативно-методическое обеспечение процедуры оценки и самооценки качества образования; документирование процессов управления по результатам; анализ передового отечественного и зарубежного опыта по вопросам управления качеством образования.

2.5. Основными характеристиками содержания управления качеством образования на основе самооценки являются:

- самоанализ качества процесса и результата образовательного процесса;
- коллегиальное выстраивание модели управления качеством образовательного процесса;
- предоставление прав и личной ответственности каждому участнику в принятии управленческих решений на основе самооценки;
- возможность оперативно обмениваться информацией;
- творческое сотрудничество;
- оптимальность взаимодействия управляющей и управляемой подсистемы с участниками образовательного процесса;

- делегирование полномочий всем участникам образовательного процесса.
- 2.6. Пути реализации целей и задач системы управления качеством образования планируются и осуществляются на основе самооценки образовательного учреждения, определения методологии, технологии и инструментария оценки качества образования.

3. Организация деятельности системы управления качеством образования

- 3.1. Процедура управления качеством образования по результатам:
- приказ о введении системы управления качеством образования по результатам на основе самооценки;
 - создание инициативной группы в целях управления процедурами деятельности образовательного учреждения;
 - создание рабочих групп для качественного и своевременного оформления и внедрения процедур самооценки школы как ресурса эффективности управления образовательным учреждением;
 - распределение обязанностей членов инициативной группы по самооценке в целях совершенствования системы оценивания деятельности учреждения, позволяющей обеспечить объективность представления фактического состояния дел в учреждении и организовать управление функциональным качеством развития образовательного учреждения;
 - утверждение графика работы по сбору информации для подготовки самооценки деятельности образовательного учреждения;
 - составление отчета по самооценке деятельности школы;
 - выявление проблем в организации образовательного процесса;
 - принятие управленческих действий на основе отчета «Самооценки деятельности образовательного учреждения»;
 - планирование работы образовательного учреждения на основе выводов самооценки;
 - обработка промежуточных результатов;
 - корректировка плана работы;
 - оценка достижений;
 - определение систем и мер по улучшению качества образования.
- 3.2. Организационные мероприятия и формы работы с персоналом:

- обучение на курсах повышения квалификации;
- коллективное обсуждение и согласование позиций на семинарах;
- индивидуальное консультирование;
- функционирование методического совета;
- работа в методических объединениях и профессиональных группах.

4. Права и обязанности участников образовательного процесса в управлении качеством образования на основе самооценки

- 4.1. Инициативная группа осуществляет:
- нормативно-правовое регулирование;
 - оценку качества образования образовательного учреждения,
 - выявляет факторы и риски, влияющие на качество образования и способствующие достижению поставленных целей повышения (изменения) качества образования, принимает управленческие решения по результатам оценки качества образования.
- 4.2. Классный руководитель несет ответственность за предоставление достоверной информации необходимой для принятия управленческих решений по вопросам самооценки по запросу членов рабочих групп в установленной форме по направлениям:
- здоровьесберегающие мероприятия в образовательном учреждении;
 - система информирования родителей;
 - взаимодействие образовательного учреждения с родителями и обучающимися;
 - уровень обученности обучающихся по ступеням.
- 4.3. Учителя-предметники несут ответственность за предоставление достоверной информации необходимой для принятия управленческих решений по вопросам самооценки по запросу членов рабочих групп в установленной форме по направлениям:
- обученность обучающихся по предмету;
 - итоги внутреннего мониторинга по предмету.
- 4.4. Педагог-психолог проводит анкетирование обучающихся и родителей в октябре-ноябре. Анкетирование родителей проводится по направлениям:
- отношение к обучающимся преподавателей;
 - эффективность преподавания;

- соответствие образовательной программы потребностям обучающихся;
- безопасность обучающихся в образовательного учреждения;
- эффективность социального партнерства;
- отношение к образовательного учреждения обучающихся.

Анкетирование обучающихся проводится по направлениям:

- отношение к обучающимся преподавателей;
- эффективность преподавания;
- соответствие образовательной программы потребностям обучающихся;
- безопасность обучающихся в образовательном учреждении;
- эффективность социального партнёрства;
- отношение к образовательного учреждения обучающихся.

4.5. Руководители методических объединений анализируют и обрабатывают собранную информацию по запросу инициативной группы в установленной форме по направлениям:

- результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников XI классов в форме ЕГЭ за три года;
- результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников IX классов за три года;
- результаты обученности по предметам обучающихся на I ступени за три года;
- результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников IX классов по алгебре в новой форме за три года;
- результаты внешнего мониторинга по математике (русскому языку) на I ступени за три года.

4.6. Методический совет вправе приглашать на заседание любых работников образовательного учреждения для получения разъяснений, консультаций, заслушивания отчетов по вопроса самооценки, запрашивать и получать у руководителя информацию, необходимую для осуществления контроля за реализацией принятых решений по вопросам самооценки образовательного учреждения.

4.7. Методический совет организует стратегическое управление качеством образования. В функции методического совета в аспекте управления качеством образования на основе самооценки входит:

- оценка эффективности функционирования системы управления качеством образования в образовательном учреждении;

- разработка основных направлений политики в области качества, обсуждение, согласование, представление проектов документов;
- координация мероприятий, повышающих статус образовательного учреждения в целом или по отдельным направлениям;
- подготовка рекомендаций по организации конкурсов и рейтингов за лучшие показатели качества;
- своевременное внесение корректив в содержание документов по качеству, способствующих оптимизации условий по совершенствованию ключевых процессов деятельности образовательного учреждения;
- выявление проблем, замедляющих становление процессов менеджмента качества;
- участие в проведении экспертиз проектов, нормативных документов в области качества;
- изучение опыта других учебных учреждений по повышению качества и внесение предложений по внедрению опыта;
- предоставление ежегодного обзорного доклада по вопросам качества.

5. Систематизация работы и подведение итогов управления качеством образования на основе самооценки в образовательном учреждении

- 5.1. Результаты оценки качества образования доводятся до сведения педагогического коллектива, родителей обучающихся (законных представителей), учредителя, общественности и общественных организаций.
- 5.2. Администрация ОУ ежегодно печатает публичный доклад о состоянии качества образования и финансово-хозяйственной деятельности.
- 5.3. Информирование об итогах работы осуществляется на официальном сайте ОУ в сети Интернет.
- 5.4. Программа действий по улучшению качеством образования осуществляется каждым сотрудником ОУ в соответствии со своими должностными инструкциями.

Положение о внедрении процедуры самооценке образовательных учреждений системы образования города Рыбинска

1. Общие положения

- 1.1. Положение о самооценке образовательных учреждений системы образования города Рыбинска (далее – Положение) разработано в соответствии с Программой развития образования в Ярославской области на 2008-2009 годы, письмом департамента образования Ярославской области № 2097/01-10 от 07.08.2007 «О самооценке образовательных учреждений».
- 1.2. Данное Положение определяет основные цели, задачи и принципы формирования и применения отчёта о самооценке образовательных учреждений, а также структуру и порядок подготовки информационного доклада департамента образования.
- 1.3. Система самооценки образовательных учреждений в городской системе образования включает в себя совокупность организационных и функциональных процедур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку образовательных результатов и факторов, влияющих на их получение.
- 1.4. Самооценка образовательных учреждений предназначена, чтобы помочь группе инспекторов, специалистов департамента образования администрации городского округа город Рыбинск получить представление о результатах и процессах в образовательных учреждениях города.
- 1.5. Самооценка состояния образовательных учреждений является основанием для выработки управленческих решений, определения стратегии развития образовательного учреждения. Самооценка проводится по показателям, отражающим существенные характеристики учреждения. Набор показателей соответствует основным направлениям государственной образовательной политики.
- 1.6. Самооценка проводится общеобразовательными учреждениями города Рыбинска на регулярной основе не реже одного раза в год.
- 1.7. Результаты самооценки образовательного учреждения должны стать основой:
 - 1.8. ежегодного отчёта учреждения перед учредителем;
 - 1.9. ежегодного публичного доклада о состоянии учреждения;
 - 1.10. ежегодного отчета администрации перед управляющим советом, общественностью;

- 1.11. формирования годового и перспективного плана работы образовательного учреждения;
- 1.12. самоанализа деятельности руководителей образовательных учреждений при прохождении ими аттестации.
- 1.13. Анализ результатов самооценки учреждений городской системы образования выступает основой эффективной работы департамента образования администрации городского округа город Рыбинск по контролю деятельности подведомственных учреждений.

2. Основные цели, задачи и принципы функционирования системы самооценки

- 2.1. Самооценка образовательных учреждений города Рыбинска осуществляется с целью совершенствования механизмов управления на основе динамики результатов образовательного учреждения, сравнения их с результатами подобных образовательных учреждений, а также предоставления всем участникам образовательного процесса, обществу достоверной информации о качестве образования в городской системе образования.
- 2.2. Основными задачами системы самооценки образовательных учреждений города Рыбинска являются:
 - повышение объективности контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, получение всесторонней и достоверной информации об образовании в городской системе образования;
 - проведение системного и сравнительного анализа качества образовательных услуг, предоставляемых образовательными учреждениями города;
 - повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг для принятия решений по выбору и продолжению образования в том или ином образовательном учреждении города;
 - обеспечение сопоставимости образовательных достижений обучающихся, различных образовательных программ и технологий обучения;
 - определение результативности образовательного процесса, эффективности учебных программ, их соответствия нормам и требованиям стандартов, оценка реализации инновационных введений в общеобразовательных учреждениях;

- прогнозирование развития образования в городской системе образования;
 - обеспечение условий для самооценки и самоконтроля, поддержание устойчивого развития образовательной системы каждого образовательного учреждения и системы образования в целом;
 - содействие принятию обоснованных управленческих решений по совершенствованию образования в учреждении и городской системе образования;
 - привлечение общественности к внешней оценке качества общего образования.
- 2.3. Функционирование системы самооценки образовательных учреждений основывается на принципах профессионализма, объективности, гласности, прозрачности, периодичности, преемственности, подотчетности, непрерывности развития и интеграции в общероссийскую систему оценки качества образования.

3. Структура системы самооценки образовательных учреждений и её функционирование

- 3.1. Организационно-технологическая структура системы самооценки включает:
- сеть общеобразовательных учреждений;
 - систему подготовки специалистов для проведения по новой технологии;
 - банк инструментария педагогических измерений;
 - стандартизированные контрольно-оценочные процедуры;
 - банк образовательной статистики городского округа город Рыбинск;
 - методики оценки качества образования.
- 3.2. Организационно-функциональная структура СОКО включает:
- департамент образования администрации городского округа город Рыбинск;
 - сеть общеобразовательных учреждений – опорных баз проведения процедур самооценки;
 - методист по руководящим кадрам и сотрудники отдела мониторинга, образовательной статистики и аналитики МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр»;
 - систему общественной экспертизы отчетов по самооценке образовательных учреждений.

- 3.3. Департамент образования администрации городского округа город Рыбинск:
- осуществляет нормативно-правовое регулирование процедур самооценки образовательных учреждений города;
 - устанавливает систему показателей и индикаторов, характеризующих состояние и динамику развития системы образования города;
 - утверждает перечень общеобразовательных учреждений – опорных баз проведения процедур самооценки;
 - определяет организационные схемы обеспечения основных пользователей информацией о качестве образования в городской системе образования;
 - принимает управленческие решения по результатам изучения отчетов самооценки образовательных учреждений;
 - готовит ежегодный информационный доклад по итогам самооценки образовательных учреждений.
- 3.4. Методист по руководящим кадрам МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр»:
- оказывает методическую помощь и обеспечивает освоение процедур самооценки административными командами общеобразовательных учреждений – опорных баз проведения процедур самооценки;
 - разрабатывает методические рекомендации по внедрению процедур самооценки в деятельность образовательного учреждения;
- 3.5. Сотрудники отдела мониторинга, образовательной статистики и аналитики МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр»:
- проводят социологические и статистические исследования по вопросам качества образования;
 - обеспечивают организационно-технологическое сопровождение оценки качества образования по стандартизированным процедурам;
 - участвует в разработке программного обеспечения для сбора, хранения и статистической обработки информации о состоянии и динамике развития системы образования в городской системе образования;
 - осуществляет сбор, хранение и статистическую обработку информации о состоянии и динамике развития системы образования в городской системе образования, анализирует результаты оценки качества образования по материалам Центра контроля и оценки качества образования департамента образования Ярославской области.
- 3.6. Сеть общеобразовательных учреждений – опорных баз проведения процедур самооценки:

- осваивают методику самооценки образовательного учреждения, представляют освоенный опыт образовательным учреждениям города;
 - осуществляют подготовку ежегодного отчета учреждения перед учредителем;
 - формируют ежегодный публичный доклад, представляют его учредителю и выставляют на своём сайте;
 - формируют годовой план работы образовательного учреждения на основе отчета самооценки.
- 3.7. Система общественной экспертизы обеспечивает организацию деятельности общественных экспертов в сфере образования, представительство и участие экспертов в изучении отчетов самооценки и публичных докладов образовательных учреждений.
- 3.8. Основными пользователями информации о результатах самооценки образовательных учреждений являются:
- обучающиеся и их родители (законные представители);
 - педагогические коллективы общеобразовательных учреждений;
 - органы, осуществляющие управление в сфере образования;
 - работодатели.

4. Порядок освоения и проведения процедур самооценки

- 4.1. Базовые площадки освоения методики самооценки назначаются приказом департамента образования, в течение 2008-2009 годов осуществляют освоение методики самооценки под руководством начальника отдела общего образования при методическом сопровождении со стороны специалистов МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр».
- 4.2. С 2009 года освоение методики самооценки и внедрение её в практику работы обязательно для всех общеобразовательных учреждений, которые проходят аккредитацию.
- 4.3. Образовательное учреждение самостоятельно утверждает график проведения процедур для подготовки отчета самооценки.
- 4.4. Отчет самооценки и публичный доклад представляются в департамент образования ежегодно в период с 15 по 30 января.
- 4.5. Департамент образования представляет информационный доклад педагогической общественности ежегодно до 1 апреля и представляет его на сайте системы образования ежегодно до 1 мая. Информационный доклад преследует следующие цели:

- оценить состояние системы образования на уровне муниципалитета;
 - исследовать пути стабилизации направлений, получивших наименьшее развитие;
 - рассмотреть возможности развития всей системы образования на муниципальном уровне.
- 4.6. Структура доклада включает разделы:
- Анализ инфраструктуры муниципальной системы образования.
 - Выявление проблем, препятствующих ее развитию, и причин их возникновения.
 - Определение перспектив развития муниципального образовательного пространства.
 - Планирование работы департамента образования.
 - Организация и координация управленческих действий руководителей образования.
 - Анализ эффективности функционирования муниципальной системы образования за определённый период.
- 4.7. По мере разработки методики самооценки осуществляется её внедрение в практику работы образовательных учреждений городской системе образования всех типов и видов.

Примерные формы приложений к отчёту по самооценке образовательного учреждения

(Формы приложений представлены на CD-диске)

1. Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников XI классов в форме ЕГЭ
2. Результаты государственной (итоговой) аттестации выпускников IX классов в новой форме
3. Результаты учебных достижений обучающихся за курс начальной школы
4. Результаты справляемости обучающихся с итоговыми контрольными работами при прохождении ОУ последней аккредитации (аттестации)
5. Информация о получении документов об образовании выпускниками основной и средней школы
6. Образовательные технологии, используемые в образовательном процессе в соответствии с образовательной программой ОУ
7. Вовлеченность и заинтересованность обучающихся в образовательном процессе (динамика процента обучающихся, участвующих в олимпиадах, предметных конкурсах всех уровней за последние три года)
8. Мониторинг эффективности преподавания
9. Частота обращений администрации, педагогов к ЭБД
10. Соответствие материально-технической базы учебных кабинетов рекомендациям
11. Взаимодействие ОУ с родителями и обучающимися
12. Система информирования родителей
13. Здоровьесберегающие мероприятия в ОУ
14. Профессиональная активность ОУ
15. Правонарушения, травматизм в ОУ

Вместо заключения

Международная и отечественная практика показывают, что проведение самооценки даёт образовательному учреждению такие преимущества, как:

- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных педагогов или руководителей;
- использование единого комплекса критериев, который нашел широкое применение при оценке образовательным учреждением своей деятельности и ее результатов;
- согласованное понимание того, что в реальных условиях должно сделать образовательное учреждение в целом, каждый администратор и педагог, исходя из выбранной стратегии развития;
- обучение персонала применению принципов всеобщего менеджмента качества в организации образовательного и управленческих процессов учреждения;
- внедрение различных инициатив и передовых методов менеджмента качества в повседневную деятельность образовательного учреждения;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- оценка изменений, происшедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших педагогов и профессиональных объединений;
- возможность признания и стимулирования достижений подразделений и работников;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как самим образовательным учреждением, так и другими учреждениями системы образования.

Участники муниципального инициативного проекта «Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки ОУ» предложили свой вариант использования самооценки как инструмента управления развитием образовательного процесса. Мы живем в динамичном, быстро меняющемся мире. Это в полной мере относится и к современному рынку образовательных услуг: растут требования личности, общества и государства

к программам и услугам системы образования, развиваются педагогические технологии, меняются условия осуществления образовательного процесса. Поэтому успешная работа любого образовательного учреждения неосуществима без постоянного совершенствования его деятельности, нацеленной на повышение удовлетворенности качеством образовательных услуг и уровнем качества образования выпускника. Это положение является краеугольным камнем всех современных подходов к менеджменту качества в образовательном учреждении.

Самооценка образовательного учреждения носит системный характер и включает в себя оценивание различных областей и объектов жизнедеятельности школы. Это позволяет 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.

Администраторы образования начинают понимать, что успешное развитие собственного образовательного учреждения невозможно без продуктивного взаимодействия с другими. Чтобы находить общие точки, надо точно понимать:

- место и роль образовательного учреждения в региональной системе образования
 - на какой стадии развития находится образовательное учреждение
 - в чем его сильные и слабые стороны
 - что нужно предпринимать, чтобы усилить первые и качественно изменить ситуацию со вторыми,
- что и позволяет делать самооценка образовательных учреждений.

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 его качества.

Однако, процедура самооценки станет действенным механизмом развития только в том случае, когда станет не только достоянием школы и родительской общественности, всех заинтересованных партнёров образовательного учреждения. Овладение практикой подготовки и включения в деятельность публичного доклада директора школы перед

всеми участниками образовательного процесса и Учредителем позволит обеспечить подлинную открытость учреждения, ответить вызовам времени к современному образованию.

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