

И. В. Гришина, профессор, зав. кафедрой управления и экономики образования Санкт-Петербургской Академии последипломного педагогического образования, доктор педагогических наук;
В. Н. Волков, кандидат педагогических наук, доцент, Санкт-Петербургская Академия последипломного педагогического образования

САМООЦЕНКА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ПО КРИТЕРИЯМ МОДЕЛИ *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* КАК НОВЫЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ

Качество является важнейшим фактором устойчивого развития национальной экономики, условием её интеграции в мировое хозяйство. Создание эффективных систем управления качеством, ориентированных на внедрение современных технологий и методов менеджмента, является залогом устойчивого положения любой организации на рынке товаров и услуг. Как свидетельствуют результаты исследований международных экономических институтов, для глобального рынка, интеграция в который является одной из главных задач развития отечественной экономики, в XXI веке приоритетным фактором в конкурентоспособности продукции будет оставаться качество. В этой связи системная работа отечественных предприятий и организаций по повышению качества их товаров и услуг представляется важным как никогда ранее.

Идея качества и управления качеством в системе образования является одной из актуальных на современном этапе развития для школы как социального института, призванного обеспечить в перспективе инновационный прорыв национальной экономики к новым рубежам. Несомненно, положительная составляющая данного подхода заключается в том, что при его реализации сохраняется как преемственность российских традиций образования, так и появляются новые элементы, в большей степени отвечающие современным потребностям общества и международным стандартам.

Управление качеством в общеобразовательном учреждении затрагивает все составляющие его структуры: целевую, функциональную, технологическую, организационную, информационную, нормативную и критериальную. В условиях школы управление качеством образования может идти по двум основным направлениям: управление качеством образовательного процесса и управление его развитием. Общая цель управления качеством в школе — достижение более высокого качества преподавательского состава, учебных планов и программ, качества преподавания, обучающих методик, средств педагогического контроля. Для этого необходимо иметь доступные, надёжные и информативные показатели качества. Данные показатели необходимо разрабатывать и внедрять в совокупности с новыми механизмами экспертного оценивания, новой системой мониторинга качества, используя объективные оценочные шкалы и эталоны.

Большинство существующих 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. Следует отметить, что сами требования часто сформулированы некорректно, а критерии, применяемые в ходе процедур оценки работы школ, часто подвергаются серьёзным

Под качеством образования понимается сбалансированное соответствие запросов потребителей (в самом широком смысле — родителей, общества, работодателей, образовательных учреждений более высокого уровня — системы начального, среднего, высшего и профессионального образования, а также государства) в отношении образовательных результатов, педагогических кадров и условий обучения.

деформациям под гипертрофированным воздействием субъективного фактора.

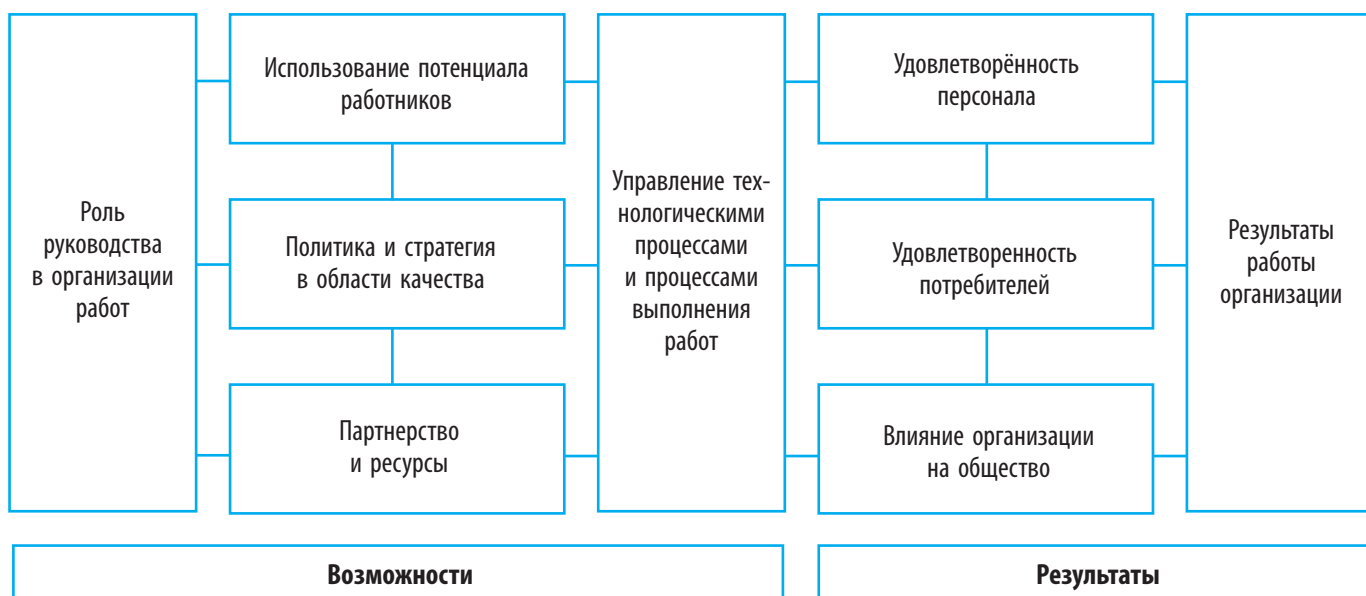
В процессе управления качеством образования большую роль играет самооценка. Именно она — наиболее популярный и эффективный метод совершенствования деятельности организаций в разных странах мира и в разных отраслях экономики; она используется на предприятиях и в организациях, производящих как товары, так и услуги. К преимуществам самооценки можно отнести сравнительную простоту, возможность проведения её в организации без привлечения внешних специалистов, нацеленность на определение новых приоритетов с целью улучшения работы.

Необходимо особо подчеркнуть, что среди процедур внешней оценки работы общеобразовательных учреждений практически нет таких, которые учитывали бы результаты самооценки школой собственной работы или достижения, которые сама школа определяет для себя как значимые и отличающие её от других. В условиях Санкт-Петербурга исключением являются процедуры государственной аккредитации образовательных учреждений, которые предусматривают элементы самооценки внутришкольного управления при подготовке к экспертизе и базируются на принципах управления качеством.

Основой самооценки является универсальная модель менеджмента — *Total Quality Management (TQM)* — эффективная система управления качеством товаров и услуг, представленная сейчас практически во всех странах мира и способствующая повышению качества работы компаний, её использующих.

Основные 8 принципов модели TQM, интерпретированные для общеобразовательных учреждений, можно определить следующим образом.

1. *Ориентация на потребителя.* Школа, являясь зависимой от потребителей, как и любая иная организация, должна выполнять их запросы и стремиться соответствовать их ожиданиям относительно предлагаемых услуг. Запросы и потребности потребителей услуг необходимо изучать и анализировать в режиме мониторинга, а полученную информацию о них — распространять ответственным субъектам внутри организации.
2. *Ведущая роль руководства и последовательность целей.* Руководство школы развивает её организационную культуру: вырабатывает и определяет стратегию, устанавливает способы её практического воплощения, обеспечивает согласованность всех мероприятий, контролирует достижение работниками поставленных целей. Ведущую роль руководства в организации работ следует рассматривать не как директивное транслирование задач, а как умение эффективно организовать деятельность школы, проинформировать о стратегии и политике организации каждого сотрудника и вовлечь его в активную работу.
3. *Вовлечение сотрудников.* Весь педагогический коллектив школы, каждый на своём месте, участвует в повышении качества. Для эффективной работы по повышению качества любой сотрудник должен как базовые условия иметь соответствующую квалификацию для выполнения обязанностей и разделять цели школы. При этом все процессы должны быть чётко структурированы, а информация о них доступна со-



■ Схема 1. Критерии модели TQM

трудникам и потребителям. Работники школы являются ресурсом, обеспечивающим постоянное улучшение качества её работы. С целью вовлечения сотрудников в эту работу в школе создаются группы по самооценке и группы по улучшению.

4. *Процессное управление.* Вся деятельность школы рассматривается как совокупность регламентированных процессов, управляемых уполномоченными лицами, результаты которых периодически оцениваются на основе объявленных критериев. Результаты осуществления процессов рассматриваются как значимые, если они представляют ценность не только для школы или органов управления, но (что более важно) и для потребителей образовательных услуг. Управление процессами осуществляется на основе критериев эффективности (временные и материальные затраты на осуществление процесса, их сопоставление с полученным результатом и другие). Принимаемые управленческие решения, касающиеся организации и изменения процессов, обусловлены данными мониторинга, проводящегося школой, к числу объектов которого можно отнести: многообразие образовательных результатов учащихся, отзывы потребителей о работе школы, мнения и предложения сотрудников и другие.
5. *Системный подход к управлению.* Управление системой взаимосвязанных процессов может дать лучший результат: необходимо стремиться к объединению процессов, различные рабочие группы сотрудников школы должны тесно взаимодействовать друг с другом.
6. *Постоянное совершенствование и инновации.* Изменения школьной практики являются естественным состоянием организации при её стремлении к достижению нового качества. Основной ресурс повышения качества работы школы — информация (оценки, отзывы, замечания и предложения), полученная от потребителей. Постоянное обучение сотрудников также является фактором, обеспечивающим улучшение; при этом в школе нужно всемерно стимулировать инновации и нестандартное мышление.
7. *Отношения с организациями-партнёрами.* Для повышения качества работы школе необходимо устанавливать взаимовыгодные отношения с партнерами, отбирая их в соответствии с имеющимися целями. При выстраивании партнёрских отношений необходимо учитывать и цели организаций-партнёров для повышения эффективности совместной работы.
8. *Ответственность перед обществом.* Школа неукоснительно следует этическим принципам, определённым ею самой, и стремится выпол-

нить все требования действующего законодательства.

Одним из наиболее эффективных методов внедрения модели TQM в практику управления школой является самооценка, основанная на анкетировании сотрудников и использовании отзывов потребителей.

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

В качестве **целей**, которые общеобразовательные учреждения могут определять при проведении самооценки, можно отметить следующие:

- получение информации о состоянии школы;
- разработка системы прогнозируемых изменений в школе, направленных на её развитие и предупреждение негативных проявлений в её деятельности.

Среди основных **задач**, решению которых способствует самооценка, выделяются:

- сбор общей информации о состоянии образовательной системы;
- разработка системы изменений в школе, обеспечивающих её развитие;
- установление соответствия между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения;
- выявление существующих проблем и определение пути их решения;
- изучение динамики изменения объектов оценки (или отсутствие таковой), позволяющее спрогнозировать дальнейшие пути развития школы.

Опыт проведения самооценки общеобразовательных учреждений широко представлен в национальных образовательных системах с 1990-х годов, прежде всего в развитых странах. Причины этого лежат в наборе «эффектов», которые получают общеобразовательные учреждения при систематической работе в данном направлении. К их числу относятся:

- ✘ всесторонний и качественный анализ состояния систем и процессов школы с учётом мнения потребителей;
- ✘ реальные изменения школьной практики по итогам реализации проектов по улучшению;
- ✘ повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг о состоянии

- школы при использовании достоверной информации, собираемой на систематической основе и учитывающей отзывы самих потребителей;
- ✘ формирование информационной основы для прохождения аттестации и самоподготовка школы к проверкам органов управления образованием;
 - ✘ появление нового свидетельства зрелости управленческой подсистемы школы (делегирование полномочий, кооперация, расширение прогностических возможностей и др.);
 - ✘ расширение способов оценки работы персонала и диверсификация системы повышения квалификации работников (внутрифирменное обучение);
 - ✘ возможность получения внешней экспертной оценки о работе школы на основе межотраслевых требований.

Школьная самооценка рассматривается как один из важнейших инструментов повышения качества образования в большинстве стран. Эта заинтересованность является результатом общей заинтересованности в повышении гарантий качества и эффективности образовательных услуг и усиливается тем, что при сравнении образовательных систем разных стран друг с другом появляются общие показатели. Для правительств тех стран, которые включились в исследования *OECD* и *UNESCO*, результаты учащихся, показывающие их успехи как в развитии навыков, так и в получении знаний, имеют большое политическое значение. В этом заключается политический подтекст самооценки, в основе которого лежат **три основных «логики»**:

- 1) *экономическая логика*: стоимость обучения, администрирования, руководства и проведения внешней оценки слишком велика и может не окупиться;
- 2) *подотчётная логика*: школы отчитываются перед государством, родителями, а взамен получают от них инвестиции и общественное доверие, которое оказывается учителям и школьным руководителям;
- 3) *логика школьного улучшения*: наличие процесса критики, диалога и заботы в школе свидетельствует о её отличной работе.

Эти моменты неразделимы, но каждый из них может легко стать преобладающим и движущим мотивом. Если один из мотивов начинает преобладать и нарушается их баланс, это, в конечном итоге, сказывается на качестве школьного образования. Требование проводить в школах «самоинспектирование» посредством самооценки может иметь некоторые экономические преимущества, но, в то же время, способно переключить внимание и усилия работников школы от основной работы с детьми. Как показывает опыт многих стран мира,

излишнее внимание к правильной отчётности обнаруживает недостаточное профессиональное участие и энергичность учителей. Школьные улучшения, являясь самой важной из трёх «логик», невозможны без отчётности и достаточного внимания к стоимости затраченного времени и возможностей.

Несмотря на то что страны объединены в группы, процесс самооценки в каждой стране характеризуется отличительными особенностями, такими как вовлечение большого числа людей, поддержка самооценки или оказание давления на неё, гибкость структуры проведения и критериев самооценки, поддержание постоянного диалога с учителями и вовлечение их в работу по развитию структуры самооценки, её критериев и способов проведения.

В Ирландии процесс оценивания школ сопровождается консультациями. В 1999 году была опубликована книга, описывающая процесс оценивания в 35 школах. В этой книге оценка описывается как «консультативно-эволюционирующая оценка», которая является «эволюционной моделью, служащей трём целям школы: улучшению, развитию и эффективности». Пришлось сильно постараться, чтобы вместить этот процесс в культурный и контекстуальный язык, чтобы вовлечь профсоюзы учителей и ассоциации родителей в изменение существующей модели. Примером этого может служить окончательное соглашение замены центрального индикатора оценки на качество учения и преподавания, вместо преподавания и учения. Этот важный шаг изменил фокус оценки: вместо работы учителя — на качество обучения учащихся. В мае 2003 года программа «Всеобщая школьная оценка (*Whole School Evaluation (WSE)*)» сменилась моделью программы «Посмотри на нашу школу, Помощь школьной самооценке (*Looking at Our School, An aid to Self Evaluation in Schools*)», моделью, в которой внешняя оценка в основном занимается рассмотрением достижений школы по самооценке. Однако данная модель имеет два недостатка. Первый — это недостаток участия учащихся и родителей в процессе. Второй — отсутствие поддержки школ на национальном уровне в использовании доказательств достижений, как при формальном, так и сравнительном анализе.

В Англии *Office Standards of Education (OFSTED)* в последнее время отказался от «улучшения через инспектирование» и ставит на первое место систему прямой подотчётности. Качество работы и определяемые школами программы улучшений в целом соответствуют программе улучшений, которая определяется при внешнем инспектировании. Однако имеются факты, когда школы, обладая свободой, скрывают свои не соответствующие стандартам действия, понимая, что они могут при необходимости предоставить самоотчёт, подкрепляя его собственными доказательствами и пренебрегая точностью. Практика соотнесения двух форм оценивания

деятельности школ выражает новую структуру работы OFSTED и является ответом на имевшуюся критику — инспекции строятся на более гибком и интегрированном подходе.

101 школа из 18 стран Европы принимали участие в программе *E.C. Project Evaluating Quality in European Schools* (Проект Евросоюза по оценке качества европейских школ). Каждая из этих школ работала с различными формами отчётности. Во всех школах самооценка классифицировалась, исходя из сравнений улучшений всех исследуемых школ. Включённые в исследование школы отметили модель Европейского Проекта (*the European Project*) как наиболее предпочтительную, обладающую наибольшими возможностями и содержащую наиболее существенные компоненты. 98 из 101 школы попросили включить их в дальнейшие стадии Проекта. Успех модели объясняется семью конструктивными особенностями:

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

В Квебеке (Канада) группа школ при поддержке Университета МакГилл (*McGill University*) участвовала в проекте под названием «Школы обращаются

к Организаторам (*Schools Speaking to Stakeholders*)». Этот проект преследовал две цели: во-первых, собрать, проанализировать и распространить информацию о каждой школе, участвовавшей в проекте, во-вторых, создать гибкую систему связи, такую, чтобы каждая школа могла сообщать важную информацию о себе основным её организаторам. На первом этапе данного проекта (18 месяцев) каждая школа заполняла документы о своей работе и сообщала результаты применения данного проекта организаторам. Второй этап (2 года) состоял из свободного соединения старых и новых проектов по развитию структуры школьной работы; эти данные вошли в справочник-рекомендации для руководства школ по проведению самооценки. Результатом этого процесса стал «*starter kit*» — первая попытка обеспечения школ инструментарием проведения самооценки. Самым важным из полученных результатов стал пример того, что школьная команда, при поддержке средствами и помощью конструктивных критиков, может провести ясную и целевую самооценку школы и в доступной форме сообщить полученные результаты организаторам. Однако такая модель не была распространена, ей не хватило финансирования и поддержки Министерства.

Как показывает международный опыт, школы должны в большей степени проявлять инициативу, чем подчиняться чужим решениям. В результате складывается такая структура самооценки, при которой существует большая или меньшая возможность выбора, большее или меньшее количество инструкций и направлений. Модели, которые позволяют творчески относиться к самооценке, дают школе возможность выбора и принятия тех методик, которые лучшим образом учитывают специфику школы, уровень её развития.

Зарубежный опыт

САМООЦЕНКА

Во многих странах пытаются согласовать эти три «логики» и уравновесить внешнюю и внутреннюю оценку. Данные исследований опыта самооценки в европейских странах (*the Standing International Conference of Central and General Inspectors of Education (SICI)*) позволили выявить три следующих типа самооценки:

- ✘ *пропорциональная*: при проведении такого типа самооценки инспектора берут за основу данные, полученные школой. Чем лучше школьная самооценка, тем реже проходят инспекции. Такой тип проведения самооценки поддерживают такие государства, как Нидерланды, Шотландия, Португалия, Фландрия, Чешская Республика, Ирландия и Англия;
- ✘ *идеальная*: при проведении этого типа самооценки инспекция сообщает о качестве проведённой самооценки и указывает, каких улучшений требует школа. Такой тип самооценки характерен для Северной Ирландии, Австрии и Франции;
- ✘ *поддерживающая*: в этом случае основной задачей инспекторов является помощь школам в проведении самооценки наиболее эффективным способом. В эту категорию попадает Дания и некоторые Земли Германии.

Канадский проект продемонстрировал, что отчётность не является тяжёлым грузом для учителей школ, а, становясь частью процедур самооценки, становится условием их профессионального развития. Это подтверждено докладом Канадской федерации Учителей (*the Canadian Teachers' Federation (CTF)*) правительству, в котором подотчётность определяется как ключевой вопрос образовательной политики и предлагаются некоторые критерии профессиональной модели ответственности:

- × профессиональная ответственность включает в себя ответственность за совершённые действия, отчёт за эти действия и работу по улучшению;
- × ответственность отражает цели национального стандарта образования и учитывает характеристики непосредственно учащихся, специфику школ и потребности общества;
- × ответственность разделяют все сотрудники конкретной школы и всей системы образования;
- × ответственность фокусируется на поддержке учащихся и совершенствовании системы их обучения.

К выводам федерации учителей отнесены и такие замечания, как значимость владения учителями профессиональными знаниями и умениями на современном уровне для их использования при принятии решений, благоприятных для учеников. Федерация отмечает, что родители учеников имеют право на получение ясной, полной и своевременной информации об успехах их детей, а общество имеет право знать, насколько хорошо система справляется с поставленными перед ней задачами.

Общей для многих систем самооценки является шкала с четырьмя показателями оценки характерных для школы показателей и критериев. Эти показатели определяются из моделей инспектирования и содержат такие характеристики, как «удовлетворительно» или «хорошо». Другая, менее жёсткая форма оценки, представлена в Ирландии, Гонконге, в раннем варианте Шотландской программы «Насколько хороша наша школа? (*How Good is Our School?*)». В этой модели оценки школьные характеристики оцениваются как сильные (4), скорее сильные, чем слабые (3), скорее слабые, чем сильные (2), слабые (1). Множество самооценочных проектов основано на средних оценках. Сущность средних оценок зависит от того, с какой «позиции» происходит данное оценивание.

Как показали различные самооценочные проекты, именно из-за такого «среднего» оценивания многие проекты были неудачными. Природа «среднего» оценивания во многом зависит от того положения, которое занимает человек, от того, за чем

и как долго он наблюдает, и от предрассудков эксперта. Оценка урока часто отличается у учащегося, учителя и директора. Несмотря на то что данные различия очевидны и зафиксированы, оценочная модель, построенная по принципу сверху-вниз, часто не обращает на это достаточного внимания и из-за этого теряет самую суть процесса. Сильной стороной Европейского самооценочного проекта (*the European Self-evaluation Project*) стало то, что учителя, учащиеся и родители вместе решали, что требуется предпринять. Это можно было наблюдать при проведении проекта университета Мак-Гилла «Школа говорит с обществом (*McGill's School Speaking to Stakeholders*)».

Как уже отмечалось, для школ, определивших как приоритет работу в направлении повышения качества образования (образовательных услуг), эффективным инструментом может стать периодическое проведение самооценки работы организации. Для этой цели формируются специальные группы по самооценке из числа сотрудников.

Для проведения самооценки общеобразовательного учреждения из числа сотрудников необходимо сформировать рабочую группу. Члены группы проходят специальное обучение, в процессе которого они знакомятся с современными подходами к управлению качеством (*ISO, TQM*), документами Европейского Фонда управления качеством, способами оценки качества образования, методикой самооценки работы школы. Данный этап работы очень важен, так как во время обучения происходит согласование позиций участников группы, необходимое для дальнейшей работы. По окончании обучения рабочая группа, учитывая специфику образовательного учреждения, создаёт опросный лист (лист-интервью) и проводит анкетирование (интервью) остальных сотрудников. Для получения разносторонней и достоверной информации о работе школы целесообразно в состав каждого из критериев включить 5–7 вопросов, предлагающих возможность респондентам (интервьюируемым) дать подробные развёрнутые ответы на них.

Опросный лист (лист-интервью) может разрабатываться на основе рекомендаций по проведению самооценки организации ВНИИС Росстандарта РФ или на основе форм, созданных российскими школами в рамках пилотных проектов в 2000-х годах. При подготовке анкеты на основе содержания критериев модели *TQM* можно формулировать вопросы, наиболее отвечающие потребностям школы и ближайшим перспективам её развития. После окончания работы над анкетой члены рабочей группы определяют группы педагогов, которых им потребуется опросить, и определяют режим индивидуальной работы с ними.

Методы, используемые школами для побуждения к дискуссии и преодоления критики, не имеют государственных границ. Например, исследование *Force field* (помехи и катализаторы) и *SWOT* (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) используются в Нидерландах, в Шотландии и в Гонконге, в котором самооценка началась с того, что учителя, работая в группах, составляли списки основных сильных сторон работы и областей, которые требуют улучшения. Целью является попытка согласовать всестороннее исследование и стремление к прозрачности. Объединение этих двух факторов ведёт к созданию плана развития школы.

Формирование группы по самооценке является открытой процедурой. Как правило, в рабочую группу, проводящую самооценку, включаются наиболее активные сотрудники школы. Фактором мотивации, побуждающим их к вхождению в группу, может быть научный интерес (получение статистических данных для исследований в области образования), практический интерес (получение нового управленческого опыта), а также личный интерес. Основные принципы комплектования группы — добровольность участия и возможность самовыдвижения. Координацию работы по созданию группы осуществляет администрация школы. Количество участников группы должно определяться в каждом конкретном случае отдельно, но для эффективного обсуждения нецелесообразно создавать большие группы.

Можно выделить несколько желательных условий, предъявляемых к кандидатам в группу по самооценке: авторитет в педагогическом коллективе, развитые коммуникативные и организаторские навыки. Все члены группы должны осознавать, что, участвуя в самооценке, они принимают на себя определённые обязательства по организации анкетирования своих коллег и обработке полученных результатов — желательными являются также квалитетрические навыки.

Члены группы, проводящей самооценку, должны быть готовы к работе с большим объёмом материала для анализа. Элементарный подсчёт говорит, что член группы по самооценке самостоятельно обрабатывает около 40–50 страниц текста (при размере имеющейся у него группы респондентов (интервьюируемых) в 7–9 человек).

Несмотря на тщательность подготовки анкеты или листа-интервью, в ходе самооценки у респондентов возникают трудности, что делает необходимой индивидуальную работу членов группы по самооценке с ними. **К числу затруднений относятся:**

- затруднительность выбора имеющейся информации для их отражения в анкете;
- неясность формулировок вопросов, поставленных в соответствии с областью оценки,



НАШИМ АВТОРАМ...

Уважаемые коллеги!

Журналы Издательской Группы «Основа»

раскрывают свои страницы для Вас.

Мы приглашаем к сотрудничеству как опытных, так и молодых учителей, работающих и в городских, и в сельских школах. Наши издания станут для Вас площадкой для профессионального общения, обмена опытом и прогрессивными идеями.



Присоединяйтесь! Мы не задаём жёстких рамок для формата материалов. Нас и ваших коллег интересуют идеи: от краткого изложения учительского ноу-хау или оригинальной разработки урока, праздника, классного часа — до серьёзной методической статьи. Присылайте свои материалы вместе с распиской-разрешением (см. на обороте) на рассмотрение редакции.

У нас работает система оповещения о том, что материалы будут опубликованы. Вы получите уведомление по электронной почте, поэтому обязательно укажите ваш электронный адрес в расписке-разрешении.



Если публикация вам необходима для аттестации или конкурса, то сделайте пометку «для аттестации» и укажите свой контактный телефон. В этом случае материалы будут рассмотрены в первую очередь. Обратите внимание, что материалы должны быть поданы за 2 месяца до выхода журнала.

«Красная ручка»



Все полученные работы примут участие в конкурсе! Ежемесячно в журналах будут печататься фамилии авторов пяти лучших работ. Первые 100 авторов получают **красную ручку в подарок**. По итогам года будут определены лучшие авторы.

Победитель получит годовую подписку на специализированное издание, занявшие 2-е и 3-е места — полугодовую подписку на соответствующий журнал, обладатели 4-го и 5-го места — квартальную подписку.

Работы присылайте по адресу:

Avtor@e-osnova.ru

Или по почте:

125222 Москва, а/я 8, «ИГ «Основа»

АНКЕТА АВТОРА ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЫ «ОСНОВА»	
Фамилия _____	Имя _____
Отчество _____	Место работы (полное название учреждения) _____
Должность _____	Паспортные данные: серия _____ № _____ выдан _____
Домашний адрес _____	Почтовый индекс _____ телефон дом. (____) _____ телефон моб. (____) _____
е-mail _____	е-mail _____

все поля обязательны для заполнения

РАСПИСКА-РАЗРЕШЕНИЕ	
Я, _____	Подпись _____
учитель (предмет, должность) _____	Дата _____
разрешаю печатать мой материал (название) _____	
в учебно-методическом журнале _____	
Издательской группы «Основа».	
Гарантирую, что этот материал является моей собственной разработкой и не будет передан в другие издательства.	

но неточно отражающих специфику образовательной деятельности.

Полученные и проанализированные результаты самооценки общеобразовательного учреждения должны быть публично оглашены: например, на одном из заседаний педагогического совета.

Проведение самооценки основано на таком фундаментальном принципе, как открытость, демократичность, коллегиальность управления, при котором педагоги непосредственно участвуют в выработке и принятии управленческих решений. Самооценка предоставляет педагогам дополнительные возможности по участию в управлении школой, что может позитивно сказаться на мотивации к профессиональной деятельности и повысить уровень их информированности о состоянии образовательного учреждения.

С содержательной точки зрения, проведение цикла самооценки работы образовательного учреждения осуществляется на основе ключевых критериев *International Standards Organization (ISO)* и *Total Quality Management (TQM)*, как уже отмечалось, адаптированных к условиям школы. В ходе самооценки проводятся интервью, анкетирования или иные формы сбора информации от сотрудников о деятельности школы. Формирование анкеты или опросного листа осуществляется таким образом, чтобы при ответах на содержащиеся в них вопросы можно было получить ответы, подтверждающие примерами состояние работы школы, то есть **производится сбор конкретных фактов, а не субъективных мнений**. Полученные результаты обсуждаются и обобщаются членами группы по самооценке и отражаются в сводном аналитическом отчёте, который представляется всем сотрудникам. По итогам цикла самооценки выделяются 2–3 области для улучшений в школе. Для работы в областях улучшений организовываются обеспеченные ресурсной поддержкой специальные рабочие группы под руководством сотрудников, назначенных администрацией и наделённых необходимыми полномочиями. Повторные циклы самооценки проводятся обычно через год; в ходе них работа повторяется в приведённой выше последовательности, особенно внимательно изучаются изменения (новообразования) в выделенных ранее областях для улучшений; по итогам каждого цикла самооценки определяются новые области для улучшения и проводится работа в них.

Поскольку идея самооценки предусматривает регулярное проведение, то в условиях школы эти процедуры могут быть организованы ежегодно. Эта практика имеет ряд позитивных черт:

- вовлечение педагогов в процесс управления школой приобретает системный характер;
- появление нового эффективного инструмента для улучшения работы школы;

- повышение рациональности в использовании ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых, информационных, временных и др.);
- результаты работы групп будут заметны в школе и смогут оказывать стимулирующее воздействие на учителей и членов администрации;
- и другие.

Результаты самооценки школы могут быть использованы при составлении новых программ развития, годовых планов работы, целевых программ или проектов, для подготовки к прохождению процедур государственной аккредитации. Итоги самооценок образовательного учреждения также могут использоваться для формирования и поддержки его имиджа в обществе или укрепления позиций на рынке образовательных услуг.

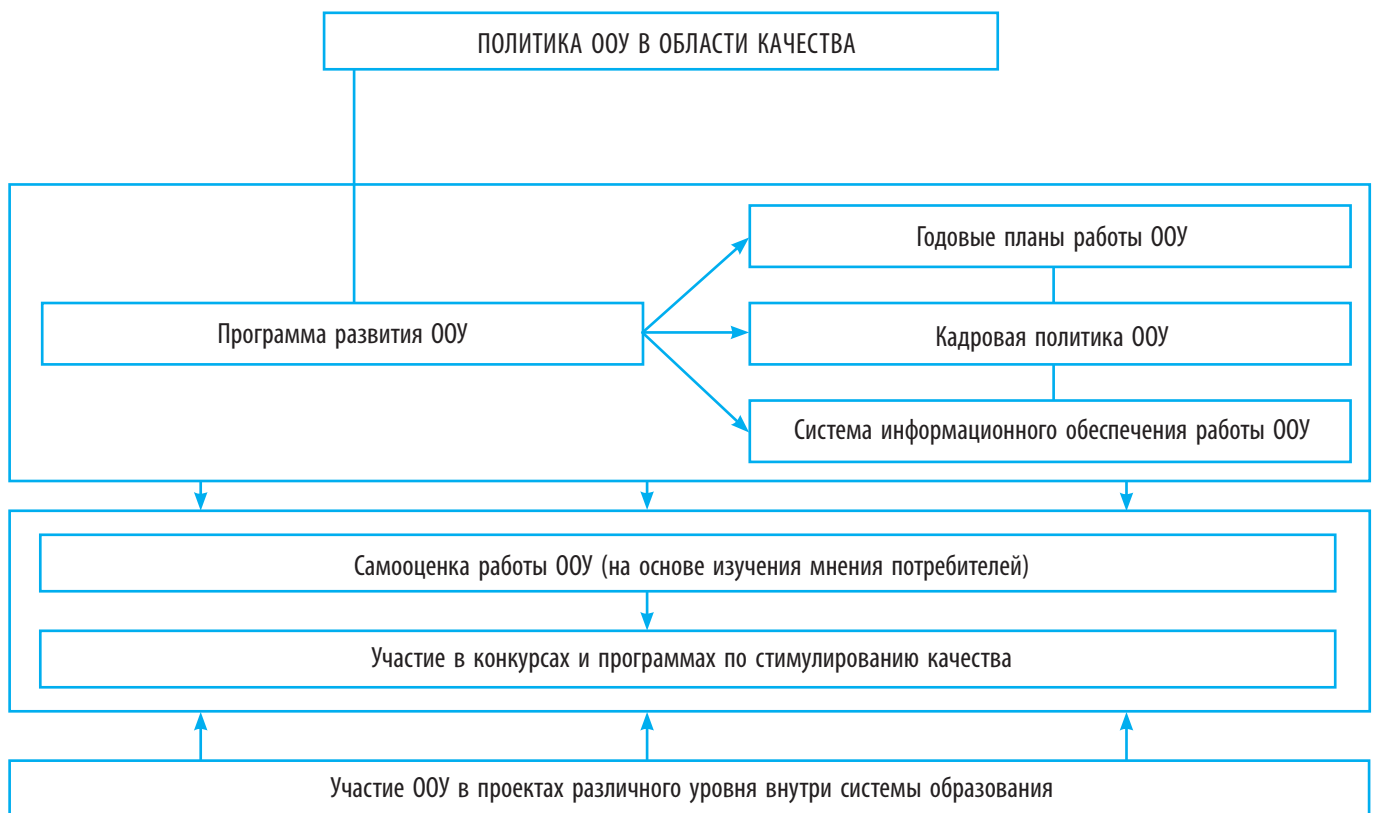
Для поддержки проводимой в школе работы по повышению качества образовательных услуг представляется возможным организация специальных проектов или включение в программы по сходной тематике. Например, «Разработка индикаторов оценки качества образовательных услуг», «Управление качеством образования на основе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

инструмент реализации заявленной политики образовательного учреждения.

Логическим продолжением проводимых в школе самооценок может стать не только улучшение образовательной деятельности и повышение удовлетворённости потребителей образовательными услугами, но и возможность участия в конкурсах и смотрах в области качества, получение внешней экспертной оценки о работе школы. Участие в конкурсах в области качества может быть использовано не только с целью внешней оценки, но может рассматриваться и как средство *бенчмаркинга* (сравнения результатов работы различных организаций).

Самооценка общеобразовательного учреждения — современный и перспективный инструмент управления качеством образования. Однако, в распоряжении школьного руководства есть и набор традиционных форм управления, которые при придании им соответствующей содержательной составляющей могут дать новый импульс развитию школы и стать полноценными инструментами управления качеством.

Политика в области качества должна определять **механизмы (средства), обеспечивающие повышение удовлетворённости потребителей образовательными услугами и рост конкурентоспособности школы.**



■ **Схема 2.** Инструменты управления качеством в ООУ