



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Организационно-педагогические условия повышения эффективности
системы оценки качества работы персонала образовательного
учреждения**

Выпускная квалификационная работа по направлению
44.04.01 Педагогическое образование
Направленность программы магистратуры
«Управление образованием»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
81,72% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«13» января 2022 г.
Зав. кафедрой ППО и ПМ
Корнеева Н.Ю.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кет
Мусаева Айгерим Нуржанкызы

Научный руководитель:
д.ф.н., профессор
Кожевников Михаил Васильевич

Челябинск
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ	
1.1.Понятие «организационно-педагогические условия»	11
1.2.Классификация организационно-педагогических условий	19
1.3.Системы оценки и качества работы образовательного учреждения	26
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ	31
ГЛАВА 2. ШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ	
2.1.Подходы к моделированию школьной системы управления качеством образования	34
2.2.Модель школьной системы управления качеством образования	40
2.3.Методическое обеспечение модели	46
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ.....	58
ГЛАВА 3. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
3.1.Анализ методов оценки педагогических работников КГУ «Тобольская общеобразовательная школа»	61
3.2.Разработка системы оценки деятельности педагогических работников образовательной организации	65
3.3.Деятельность консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации	83
ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Трудно переоценить роль образования в становлении культурного и трудового потенциала общества. Его первостепенное значение было осознано еще в глубокой древности. Сегодня образование является одним из главных ресурсов роста национальной экономики, поэтому неудивительно, что вопросам качества образования уделяется особое внимание. Одной из приоритетных задач государства является модернизация образования, результатом которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям.

Любая система, в том числе и система оценки качества образования, нуждается в объективной картине ее состояния и динамики изменения. В связи с чем, во внутришкольном контроле широко используется мониторинг, целью которого является создание информационных условий для формирования целостного представления о состоянии системы образования (объекта), о качественных и количественных изменениях в ней.

Вместе с тем, как показывает анализ педагогической теории и практики, между руководителем и педагогическим персоналом далеко не всегда устанавливается спектр необходимых функциональных взаимосвязей и партнерских отношений, что проявляется в фактах несогласованности организационно-управленческих решений, отсутствии нового предмета совместной деятельности педагогов, направленной на достижение общей для участников образовательной цели.

Главная миссия образовательного учреждения сегодня заключается в подготовке ученика к осмысленному и реальному восприятию мира, ведь социумом востребованы успешные, конкурентоспособные выпускники, освоившие разные виды деятельности и демонстрирующие свои способности

в любых жизненных ситуациях. В соответствии с этим изменилась и роль учителя, деятельность которого должна способствовать формированию и развитию мобильной, самореализующейся личности, способной к обучению на протяжении всей жизни.

Стоит заметить, что международные исследования, анализирующие ведущие системы школьного образования доказывают, что «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей».

Следовательно, особое внимание в рамках реализации приоритетного проекта «Образование» должно быть уделено оценке качества деятельности учителя. Современные требования к учителям сформулированы в профессиональном стандарте педагога. Необходимо отметить, что с 2008 года была внедрена новая система оплаты труда, призванная решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда.

Анализ внедрения новых систем оплаты труда выявил ряд недостатков, не позволяющих решить стоящие перед государством задачи, ввиду чего было принято решение о необходимости дальнейшего совершенствования системы оплаты труда, целью которого является, в том числе, совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников, установления указанных критериев и показателей в учреждениях, где они в настоящее время отсутствуют. Инструментом, обеспечивающим повышение и качества деятельности учителя, и повышение благ, получаемых работником от выполнения работы, выступает сегодня эффективный контракт.

Согласно программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях эффективный контракт - это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых

государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Повышение эффективности, наряду с повышением доступности и качества – это один из целевых ориентиров реформаторов российского образования. Однако до последнего времени, вопросы эффективности оставались менее дискутируемыми, нежели вопросы качества или доступности образования.

В настоящее же время ситуация изменилась: центром внимания и насущной проблемой для большинства образовательных учреждений стали вопросы эффективности деятельности в сфере образования. Подобное изменение ориентиров связано, прежде всего, с тем, что сегодня задача повышения эффективности образования и науки прописана во всех программных документах.

Внедрение образовательными организациями механизма эффективного контракта влечет за собой необходимость разработки новых систем оценки деятельности педагогического персонала, в основе которых лежит выявление степени соответствия его труда нормативным требованиям, установленным в федеральных государственных образовательных стандартах.

Система внутришкольной оценки эффективности деятельности педагогического персонала разрабатывается образовательными учреждениями самостоятельно, основываясь на распоряжении правительства и примерных показателях эффективности деятельности педагогических работников образовательных учреждений.

Таким образом, перед образовательным учреждением есть лишь примерные ориентиры оценки качества деятельности педагога, выбор же конкретных методов зависит в первую очередь от решения администрации школы.

Актуальность данного исследования продиктована новыми требованиями, установленными в государственных образовательных стандартах к образовательным учреждениям, призванным повысить

эффективностью своей деятельности, с одной стороны, и несовершенством теоретико-методологической базы, регламентирующей процедуру оценки результатов деятельности педагогических работников и учитывающей специфику перехода трудовых отношений на механизм эффективного контракта, с другой стороны, а также отсутствием обобщенной практики перехода образовательных учреждений на эффективный контракт.

Часто образовательные организации, не имея достаточного представления о возможных методах оценки педагогического персонала, используют их лишь поверхностно, формально, не получая необходимого результата. Для решения данных проблем представляется необходимым совершенствование существующей системы оценки педагогических работников.

На сегодняшний день одним из важных недостатков существующей системы оценки качества труда педагогов является тот факт, что в ней не учитываются все субъекты оценивания, не реализуются принципы комплексной внутренней и внешней оценки. Данные недостатки кажутся особенно весомыми, если вспомнить, что в деятельности учителя важное место занимают учащиеся, их родители, представители педагогического сообщества, общественности. Следовательно, крайне важно найти те способы оценки, которые позволяют перечисленным категориям стать участниками оценивания деятельности учителя. Однако в научной литературе данная проблема рассматривается лишь фрагментарно.

Это дает возможность говорить о **противоречиях**:

- на социально-управленческом уровне: между возросшими нормативными требованиями системы школьного образования к качеству управления образовательным учреждением и недостаточным уровнем подготовки руководителей учреждений к осуществлению деятельности в новых условиях;

- на научно-управленческом уровне: между потребностью руководителей образовательных учреждений в консультировании по

проблемам совершенствования системы оценки педагогических работников образовательного учреждения и недостаточным теоретическим обоснованием консультационной деятельности в данной сфере;

- на научно-методическом уровне: между необходимостью организовывать консультирование руководителей школ по проблемам совершенствования системы оценки педагогических работников и неразработанностью процесса консультирования в данной проблемной области.

С этими противоречиями связана основная **проблема** исследования: переход образовательных организаций на эффективный контракт предусматривает разработку качественно новых систем оценки деятельности педагогов при этом отсутствует эффективный инструмент оценивания педагогических работников.

Цель исследования: выявить организационно-педагогические условия повышения эффективности системы оценки качества работников образовательного учреждения и разработать систему совершенствования системы оценки качества персонала образовательной организации.

Объект исследования – школьная система управления качеством образования.

Предмет исследования - организационно-педагогические условия повышения эффективности системы оценки и качества работы персонала образовательного учреждения.

Сформулируем **гипотезу** исследования, которая является отправной точкой настоящей работы. Она состоит в том, что совершенствование системы оценки деятельности педагогических работников образовательной организации будет результативным, если:

1. разработана система оценки деятельности педагогических работников;

2. определена потребность руководителей образовательного учреждения в консультировании по проблемам совершенствования системы управления образовательным учреждением;
3. определен алгоритм деятельности консультанта в сфере образования.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования возникла необходимость постановки и решения следующих **задач**:

1. Проанализировать состояние проблемы исследования в теории и практике управления качеством школьного образования;
2. Конкретизировать понятия «качество образования», «управление качеством образования», «образовательная услуга» с учетом запросов различных социальных заказчиков;
3. Разработать критерии оценки персонала школьной системы образования, выделить её элементы и установить их взаимосвязь;
4. Разработать систему оценки педагогических работников с использованием управленческого консультирования в сфере школьного образования.

Теоретико-методологической основой исследования являются ведущие теоретические положения:

- концепции управления человеческими ресурсами и методы оценки работы персонала представлены в работах следующих авторов: М. Армстронг, Л. Байард, Й. Метцнер, И. Мешулам, Р.У. Монди, М. Пул, Й. Хентце и др.;
- труды таких отечественных авторов как Кибанов А.Я., Никитина И.А., Магура М.И., Курбатова М.Б., Хачатурян А.А., Борисова Е.А., Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Эти авторы большое внимание уделяют понятию оценки персонала, подробно рассматривают классификации целей оценки, ее функции и принципы. Однако в данных работах не отражена специфика оценки педагогических кадров;

- работы Б.Г. Ананьева, Е.М. Ивановой, Е.А. Климова, А.Г.Ковалева, В.Н.Мясищева, И.М. Палей, К.К. Платонова, Ю.П. Поваренкова, В.Д. Шадрикова, обосновывающих критерии и показатели оценки деятельности учителя;
- работы И.А. Зимней, Н.В. Ключевой, Л.С. Колесникова, В.А. Крутецкого, Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, Ю.А. Самарина, рассматривающие проблему оценки эффективности педагогической деятельности.

Новизна исследования заключается в том, что определен алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки качества деятельности педагогических работников с использованием разработанной системы оценки качества, учитывающей взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности.

Теоретическая значимость заключается в том, что дано обоснование системы оценки и качества работы образовательного учреждения; уточнены имеющиеся научные представления о модели школьной системы управления качеством образования; выявлены и обоснованы показатели оценки качества деятельности педагога.

Разработана система оценки педагогических работников, которая представляет собой комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности, таких как: педагог-ученики, педагог-родители, педагог-коллеги, педагогадминистрация. Расширена теория и практика управленческого консультирования в сфере школьного образования в рамках постановки и теоретического обосновании комплекса задач, связанных с разработкой системы оценки деятельности педагогических работников.

Практическая значимость заключается в том, что разработана система оценки педагогических работников и алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки качества деятельности педагогических работников, которые могут быть использована в процессе консультирования

образовательных организаций, а также при разработке методических пособий и дидактических материалов для руководителей структурных подразделений, педагогов, методистов, специалистов учреждений дополнительного образования детей и общеобразовательных школ.

База исследования:

КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» (Р. Казахстан).

Структура работы

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Понятие «организационно-педагогические условия»

Интеграционные процессы, происходящие в мировой системе образования, приводят к необходимости модернизации образования Республики Казахстан на основе компетентного подхода. Появление новых отраслевых предприятий в результате постоянно обновляющихся технологий, увеличение объема научно-технической базы требуют от современного специалиста высококвалифицированной подготовки, способности быстро осваивать новые технологические процессы, уметь применять полученные знания в процессе дальнейшей профессиональной деятельности. Таким образом, подготовка учащихся сегодня ориентирована на получение профессиональных знаний; умение применять знания на практике; овладеть методами познания, самосовершенствования, позволяющими свободно ориентироваться в информационном пространстве. Отношение будущего специалиста к работе, уровень его профессиональных знаний и умений непосредственно будут сказываться на производственной деятельности, на качестве производства и одновременно формировать его профессиональную компетентность.

Анализ научно-педагогических источников показывает, что однозначного определения понятия «организационно-педагогические условия» не существует, несмотря на то, что это понятие часто используется в педагогической литературе. Но мы можем термин «организационно-педагогические условия» разделить на две смысловые части такие как «организационные условия» и педагогические условия.

Если рассматривать понятие «условие» то энциклопедические словари выдают разные значения, например:

1. «Условие» — категория философии, обозначающая отношение предмета к окружающей действительности, явлениям объективной реальности, а также относительно себя и своего внутреннего мира. Предмет выступает как некое обусловленное, а условие — как относительно внешнее предмету многообразие объективного мира.

2. «Условием» называется основа, предпосылка какого-либо процесса, деятельности и т. п. Устное или письменное соглашение о чём-нибудь, договорённость

3. Под «условием» понимают то, от чего зависит нечто другое (обуславливаемое); существенные компонент комплекса объектов (вещей, их состояний, взаимодействий), из наличия которого с необходимостью следует существование данного явления.

Для успешного формирования профессионально значимых качеств педагогов необходимо определить те организационно-педагогические условия, которые будут обеспечивать эффективность процесса повышения профессиональной компетенции. Решающим показателем сформированности профессиональной компетенции учителя являются условия, поскольку именно они составляют ту образовательную профессиональную среду, в которой необходимые явления и процессы возникают, существуют и развиваются. В педагогике условия, не являясь сами по себе причинами событий, усиливают или ослабляют действие причины. С таких позиций условия выступают как факторы, обстоятельства, совокупность мер, от которых зависит эффективность функционирования педагогической системы.

Современная дидактика трактует условия как совокупность факторов, компонентов учебного процесса, обеспечивающих успешность обучения.

Педагогический процесс представляет собой совокупность последовательных и взаимосвязанных действий педагогов и учащихся,

направленных на сознательное усвоение учащимися системы знаний, навыков и умений, формирование способности применять их на практике.

Рассматривая понятие «организационные условия». Из этого понятия важным на данном этапе представляется выделить и охарактеризовать понятие «организация». Согласно философскому энциклопедическому словарю, под «организацией» понимается (франц. – organisation, от позднелат. –organize: сообщаю стройный вид, устраиваю):

1. внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;
2. совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;
3. объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

Различают два аспекта организации: упорядоченность и направленность. Упорядоченность определяется количественно как величина, обратная энтропии системы. Направленность организации характеризует соответствие (или несоответствие) системы условиям окружающей среды, целесообразность данного типа организации с целью поддержания нормального функционирования системы и т.п.

Исходя из рассматриваемых выше определений понятий «условие» и «организация» можно сформулировать понятие «организационные условия». Под организационными условиями будем понимать существенный компонент комплекса объектов, явлений или процессов, от которых зависят другие, обуславливаемые феномены (объекты, явления или процессы), и влияющий на направленное и упорядоченное формирование среды, в которой протекает феномен. Можно выделить три основных подхода при анализе понятия «педагогические условия».

Первый подход отражает точку зрения, согласно которой педагогические условия - это совокупность каких-либо мер педагогического воздействия и возможностей материально-пространственной среды. Находясь в контексте первого подхода, авторы под педагогическими условиями понимают: В.И. Андреев – «комплекс мер, содержание, методы, приемы и организационные формы обучения и воспитания»; В.А. Беликов – «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных в педагогике задач; А.Я. Найн – «совокупность объективных возможностей содержания, форм, методов, средств и материально-пространственной среды, направленных на решение поставленных задач».

Второй подход связывает педагогические условия с проектированием и конструированием педагогической системы, в которой условия выступают компонентом. Так Н.В. Ипполитова в своем исследовании утверждает, что педагогические условия - это компонент педагогической системы, отражающий совокупность внутренних (обеспечивающих развитие личностного аспекта субъектов образовательного процесса) и внешних (содействующих реализации процессуального аспекта системы) элементов, обеспечивающих её эффективное функционирование и дальнейшее развитие. Близкую по смыслу позицию занимает М.В. Зверева. Согласно ее точке зрения, педагогические условия есть содержательная характеристика одного из компонентов педагогической системы, в качестве которого выступают содержание, организационные формы, средства обучения и характер взаимоотношений между учителем и учениками.

Согласно третьему подходу педагогические условия – это планомерная работа по уточнению закономерностей как устойчивых связей образовательного процесса, обеспечивающая возможность проверяемости результатов научно-педагогического исследования. Проведя анализ

позиций различных исследователей относительно определения понятия «педагогические условия», Н. Ипполитова и Н. Стерхова выделяют ряд важных положений:

1. условия выступают как составной элемент педагогической системы;
2. педагогические условия отражают совокупность возможностей образовательной (целенаправленно конструируемые меры воздействия и взаимодействия субъектов образования: содержание, методы, приемы и формы обучения и воспитания, программно-методическое оснащение образовательного процесса) и материально-пространственной (учебное и техническое оборудование, природно-пространственное окружение образовательного учреждения и т.д.) среды, влияющих положительно или отрицательно на ее функционирование;
3. в структуре педагогических условий присутствуют как внутренние (обеспечивающие воздействие на развитие личностной сферы субъектов образовательного процесса), так и внешние (содействующие формированию процессуальной составляющей системы) элементы;
4. реализация правильно выбранных педагогических условий обеспечивает развитие и эффективность функционирования педагогической системы

Таким образом, мы под педагогическими условиями понимаем характеристику педагогической системы, отражающую совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечит эффективное функционирование и развитие педагогической системы. Охарактеризуем соотношение организационных и педагогических условий. Выделим два основных подхода.

Согласно первому подходу организационно-педагогические условия выступают как разновидность педагогических условий, т.е. организационные условия включены в содержание понятия

«педагогические условия». Исследователи, придерживающиеся первого подхода рассматривают организационно-педагогические условия в двух основных контекстах.

Во-первых, как совокупность каких-либо возможностей, обеспечивающая успешное решение образовательных задач. Так, организационно-педагогические условия, с точки зрения Е.И. Козыревой, представляют собой совокупность объективных возможностей, обеспечивающих успешное решение поставленных задач; В.А. Беликов характеризует их как совокупность возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса, направленных на достижение целей педагогической деятельности.

Во-вторых, организационно-педагогические условия не только представляются как совокупность каких-либо возможностей, способствующих эффективности организации образовательной среды, но и обладают направленностью. По мнению С.Н. Павлова, организационно-педагогические условия – это совокупность объективных возможностей обучения и воспитания, организационных форм и материальных возможностей, а также обстоятельств взаимодействия субъектов педагогического процесса. Эти условия являются результатом целенаправленного, планируемого отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов) для достижения цели педагогической деятельности. А.В. Сверчков отмечает, что организационно-педагогические условия выступают принципиальным основанием для связывания процессов деятельности по управлению процессом формирования профессионально-педагогической культуры личности. Н. Ипполитова и Н. Стерхова выделяют следующий ряд признаков, характеризующих понятие «организационно-педагогические условия»:

1. данный вид условий рассматривается учеными как

совокупность целенаправленно сконструированных возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса (мер воздействия), способствующих успешному решению задач педагогического процесса;

2. совокупность мер воздействия, отражающих рассматриваемые условия, лежит в основе управления педагогической системой (образовательным процессом или его составляющими) в той или иной ситуации;

3. указанные меры характеризуются взаимосвязанностью и взаимно обусловленностью, обеспечивая в своем единстве эффективность решения поставленных образовательных задач;

4. основной функцией организационно-педагогических условий является организация таких мер воздействия, которые обеспечивают целенаправленное, планируемое управление развитием целостного педагогического процесса, то есть управление процессуальным аспектом педагогической системы;

5. совокупность организационно-педагогических условий подбирается с учетом структуры реализуемого процесса.

Второго подхода придерживается Г.А. Демидова, которая считает, что организационные условия выступают внешними обстоятельствами для реализации педагогических условий. Организационно-педагогические условия – это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей образовательной деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности. На мой взгляд можно согласиться со вторым подходом и отметить, что организационные и педагогические условия представляют собой единое целое, выступая как его равноценные части. Организационные условия осуществляют поддержку возможности и сопровождение реализации педагогических

условий, т.е. выступают пространственной средой для образовательной среды. Таким образом, в контексте настоящего исследования мы под организационно-педагогическими условиями понимаем характеристику педагогической системы, отражающую совокупность потенциальных возможностей пространственно-образовательной среды, реализация которых обеспечит упорядоченное и направленное эффективное функционирование, а также развитие педагогической системы.

С «образовательной средой» тесно связана среда образовательного учреждения нового типа – непрерывного образования, которая является:

- социальной системой, функционирующей в соответствии с законами общественного развития;
- культурной системой, способной к преобразованию и развитию задатков, возможностей и творческих способностей личности;
- динамической и развивающей системой;
- целенаправленной системой (цель играет роль системообразующего и системо-интегрирующего фактора);
- деятельностной системой (формируется и развивается в процессе взаимодействия объектов и субъектов образовательного процесса);
- ценностно-ориентированной системой (цели воспитательной деятельности лично значимые как для учащихся, так и для учителей и сотрудников учебного заведения);
- целостной системой (ее составляющие позволяют системе функционировать как единое целое и обладать системными интегрированными качествами);
- открытой системой (приспосабливается к внешней среде и на определенном уровне своего развития сама изменяет и совершенствует внешнюю среду).

Обобщая выделенные точки зрения, отметим, что под «образовательной средой» будем понимать совокупность условий,

создающих возможности для развития познавательных потребностей и личностного развития, и саморазвития обучающихся; обеспечивающих активное взаимодействие субъектов образовательных отношений.

Раскрывая сущность понятия «пространственная среда» К.Г.Силанян, отмечает, что это фрагмент пространства, познаваемый, конструируемый и обустраиваемый субъектами в процессе жизнедеятельности. Пространственная среда – внутренне противоречива, что обусловлено высокой динамикой ее развития, неравномерностью ее освоения субъектами, неравноценностью отдельных ее фрагментов в сознании проживающих в ней людей, использованием разных подходов к ее организации. Пространственная среда структурируется, организуется, познаются субъектами в процессе ее освоения. Освоение субъектами пространственной среды подразделяется на социальное, информационное, утилитарное, семиотическое, культурное; каждое из них осуществляется собственными средствами, решает собственную задачу, имеет собственные результаты, используемые в социальной практике. Чем выше освоенность пространственной среды, тем больше адекватность ее понимания и переживания субъектами.

1.2.Классификация организационно-педагогических условий

Обобщение результатов многочисленных научно-педагогических исследований показывает, что в теории и практике педагогики можно встретить такие разновидности педагогических условий как

- организационно-педагогические,
- психолого-педагогические,
- дидактические условия и т.д.

Обратимся к более подробной характеристике каждой группы условий. Первую группу выделенных условий составляют организационно-педагогические условия. Данный вид педагогических условий

рассматривается учеными, во-первых, как совокупность каких-либо возможностей, обеспечивающая успешное решение образовательных задач: - совокупность объективных возможностей, обеспечивающая успешное решение поставленных задач (Е.И. Козырева);

- совокупность возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса, направленных на достижение целей педагогической деятельности.

Другая группа ученых, развивая и конкретизируя представления об организационно-педагогических условиях развития и функционирования образовательного процесса, представляет их не только как совокупность каких-либо возможностей, способствующая эффективности решения образовательных задач, но и указывает на их направленность и непосредственное отношение к развитию и функционированию процессуального аспекта педагогического процесса с позиции управления:

- совокупность объективных возможностей обучения и воспитания населения, организационных форм и материальных возможностей, а также такие обстоятельства взаимодействия субъектов педагогического взаимодействия, которые являются результатом целенаправленного, планируемого отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов) для достижения цели педагогической деятельности;

- принципиальные основания для связывания процессов деятельности по управлению процессом формирования профессионально-педагогической культуры личности.

Итак, изучение представленных определений понятия «организационно-педагогические условия», позволяет выделить ряд признаков, характерных для данного понятия:

1. данный вид условий рассматривается учеными как совокупность целенаправленно сконструированных возможностей содержания, форм,

методов целостного педагогического воздействия), способствующих успешному решению задач педагогического процесса;

2. совокупность мер воздействия, отражающая рассматриваемые условия, лежит в основе управления педагогической системой (образовательным процессом или его составляющими) в той или иной ситуации;

3. указанные меры характеризуются взаимосвязанностью и взаимообусловленностью, обеспечивая в своем единстве эффективность решения поставленных образовательных задач;

4. основной функцией организационно-педагогических условий является организация таких мер воздействия, которые обеспечивают целенаправленное, планируемое управление развитием целостного педагогического процесса, то есть управление процессуальным аспектом педагогической системы;

5. совокупность организационно-педагогических условий подбирается с учетом структуры реализуемого процесса.

Второй разновидностью педагогических условий являются психолого-педагогические условия. Обобщив материалы ряда, можно сделать выводы, что психолого-педагогические условия рассматриваются учеными как такие условия, которые призваны обеспечить определенные педагогические меры воздействия на развитие личности субъектов или объектов педагогического процесса (педагогов или воспитанников), влекущее в свою очередь повышение эффективности образовательного процесса.

Анализ исследований, затрагивающих решение вопросов реализации психолого-педагогических условий, показал, что данный вид педагогических условий обладает следующими характерными признаками:

1. психолого-педагогические условия также рассматриваются учеными как совокупность возможностей образовательной и материально-пространственной среды, использование которых способствует повышению эффективности целостного педагогического процесса;

2. совокупность мер оказываемого воздействия, характеризуемых как психолого-педагогические условия, направлена, в первую очередь, на развитие личности субъектов педагогической системы (педагогов или воспитанников), что обеспечивает успешное решение задач целостного педагогического процесса;

3. основной функцией психолого-педагогических условий является организация таких мер педагогического взаимодействия, которые обеспечивают преобразование конкретных характеристик развития, воспитания и обучения личности, то есть воздействуют на личностный аспект педагогической системы;

4. совокупность психолого-педагогических условий подбирается с учетом структуры преобразуемой личностной характеристики субъекта педагогического процесса.

В исследованиях по проблемам современной педагогики особо рассматриваются дидактические условия, которые определяются как «наличие таких обстоятельств, предпосылок, в которых, во-первых, учтены имеющиеся условия обучения, во-вторых, предусмотрены способы преобразования этих условий в направлении целей обучения, в-третьих, определенным образом отобраны, выстроены и использованы элементы содержания, методы (приемы) и организационные формы обучения с учетом принципов оптимизации», т.е. дидактические условия выступают как результат целенаправленного отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов), а также организационных форм обучения для достижения дидактических целей. Основной функцией дидактических условий является выбор и реализация возможностей содержания, форм, методов, средств педагогического взаимодействия в процессе обучения, обеспечивающих эффективное решение образовательных задач.

Управление качеством образования входит в общую структуру управления образованием. При этом важным является то, что управление

качеством никак не нарушает устоявшуюся и показывающую свою эффективность линейную структуру управления, в которой единоначалие руководителя играет определяющую роль. В свою очередь, введение управления качеством серьезно повышает функциональность общего управления – регламентацию коммуникаций между руководителем, работниками общеобразовательного учреждения, представителями заинтересованной общественности. Регламенты, подробно прописывающие последовательность выполнения операций, сами операции, способы, отдельные приемы и действия, являются основой для обеспечения качества образования, так как в значительной степени гарантируют эффективное исполнение принятых управленческих решений. Практический опыт внедрения систем управления качеством образования в развитых странах Европы (в том числе Казахстана, России и стран СНГ) позволяет выделить основные стадии управления качеством (рисунок 1):



Рисунок 1 - Стадии управления качеством

1. Проектирование школьных систем управления качеством образования и планирование управления качеством образования (План) – формирование нормативных, организационных, методических и инструментальных основ для осуществления деятельности по достижению требуемого качества).

2. Управление качеством образования (Дело) – процесс формирования качества, представляющий совокупность систематических действий по изучению потребностей заказчиков образовательных услуг, разработки и реализации основных и дополнительных образовательных программ, обеспечения ресурсами.

3. Мониторинг процессов и коррекция (Контроль и Воздействие) – процесс оценки и сравнения достигнутого уровня качества с заданным, осуществление обратной связи со всеми заинтересованными сторонами, внесение корректив в деятельность и систему управления. На практике выполнение главной задачи управления качеством образования во многом зависит от мониторинга качества и его основы – оценки качества.

Таким образом, управление качеством образования представляет собой непрерывный замкнутый процесс, состоящий из взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов (рисунок 2).



Рисунок 2 - Треугольник управления качеством (модель управления качеством)

Целью создания в общеобразовательном учреждении системы управления качеством образования является обеспечение необходимых условий предоставления качественной образовательной услуги, отвечающей запросам и ожиданиям потребителей. Кроме того, система управления

качеством необходима современному общеобразовательному учреждению для:

- повышения эффективности образовательного процесса в достижении требований, предъявляемых государственными образовательными стандартами;
- развития творческой и деятельной атмосферы в учреждении, активизации профессиональной деятельности работников;
- улучшения в целом системы управления в общеобразовательном учреждении;
- оптимизации финансового, ресурсного и кадрового обеспечения образовательного процесса;
- повышения конкурентоспособности общеобразовательного учреждения;
- создания современных безопасных условий образовательной деятельности;
- обеспечения широкого участия общественности в управлении общеобразовательным учреждением.

Функциями образовательного учреждения являются:

- обеспечение школьного стандарта качества образования как общественного договора между субъектами образовательного процесса;
- определение критериальной основы качества образования в общеобразовательном учреждении;
- подготовка аналитических отчетов и публичных докладов о качестве образования;
- стимулирование инновационных процессов в образовательном учреждении для поддержания и постоянного улучшения качества образования;
- определение направлений развития образовательного учреждения, повышения квалификации педагогических работников.

1.3. Системы оценки и качества работы образовательного учреждения

В настоящий период в современных условиях рыночной конкуренции общество ставит перед образованием новые цели и задачи, выдвигая все более жесткие требования к повышению качества образования. Для более детального осмысления проблем качества образования обратимся к его понятийному аппарату. В Словаре русского языка Ожегова С.И. дано следующее определение «качества»: «Качество – это наличие существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других.

В казахской энциклопедии понятие качество делится на:

- качество продукции – совокупность свойств, обуславливающих удовлетворять определенные потребности народного хозяйства или населения;

- качество работы – обобщающая характеристика индивидуальной и коллективной деятельности работников.

Энциклопедический словарь педагога выделяет качество образования в отдельную категорию, под которым понимает уровень развития образования как государственно-общественной системы (в том числе любого образовательного учреждения) и его место в международном рейтинге образовательных систем. Определяется по совокупности и соотношению между собой качеств самой системы и свойств «педагогического продукта», то есть ее выпускников. Качество системы – это ее финансово-экономическое, правовое, материально-техническое, организационно-педагогическое, методическое, информационное и психолого-педагогическое обеспечение. Свойства «педагогического продукта» - это те полезные личностные свойства, приобретаемые и развиваемые людьми в системе образования, которые способствуют духовному и материальному благоустройству человека в обществе.

Неоднозначны и определения понятия «качества образования» ведущих российских ученых и педагогов. С точки зрения С.Е. Шишова, качество образования – это «степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых образовательным учреждением образовательных услуг» или «степень достижения поставленных в образовании целей и задач. А.М. Моисеев под качеством образования понимает «совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование». В.П. Панасюк качество школьного образования рассматривает как совокупность его свойств, которая обуславливает способность выполнять выдвинутые обществом задачи по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических свойств. Никокошева Н.Г. под качеством профессионального образования представляет качество выпускников вуза - специалиста, подготовленного к выполнению профессиональной деятельности путем получения системного образования. В.А. Болотов отмечает, что под качеством образования понимается интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Изучая категорию «качество образования» нельзя не отметить критерии его оценки. Так, Бартасевич И.Г. выделяет следующие многоуровневые группы критериев качества образования:

- критерии качества содержания образования;
- критерии качества кадрового обеспечения;
- критерии качества технологии обучения;
- критерии качества технологического обеспечения;
- критерии качества результатов обучения.

Качество образования – это обобщенный показатель, отражающий результат как деятельности учебного заведения (а может быть и системы образования в целом), так и личностные особенности индивида.

Оценка качества подготовки специалиста дается как самой высшей школой (итоговая государственная аттестация – итоговое внутреннее качество), так и рынком – определяется спросом на специалистов данной квалификации со стороны работодателей.

Оценка критериев и показателей качества предоставления образовательных услуг осуществляется независимыми международными и национальными рейтинговыми агентствами.

Так, по данным Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) 2011 года Республика Казахстан находится на 35 месте по такому показателю, как индекс уровня образования, который является одним из ключевых показателей социального развития и используется для расчета Индекса развития человеческого потенциала (Human Development Index) в рамках специальной серии докладов ООН о развитии человека.

Данный показатель, хотя и является достаточно универсальным, обладает рядом ограничений. В частности, он не отражает качества самого образования. Также он не показывает в полной мере разницу в доступности образования в силу различий в возрастных требованиях и в длительности обучения. Такие показатели, как средняя длительность обучения или ожидаемая продолжительность обучения, были бы более репрезентативными, однако соответствующие данные отсутствуют для большинства стран. Кроме того, показатель не учитывает студентов, обучающихся за рубежом, что может исказить данные по некоторым малым странам.

Индекс обновляется раз в два-три года, при этом отчеты с данными ООН, как правило, запаздывают на два года, так как требуют международного сопоставления после публикации данных национальными статистическими службами.

Кроме международных институтов оценки качества образования в Казахстане в соответствии с Государственной программой «Образование», утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 30 сентября 2000 г. № 448 создана национальная система оценки качества образования (далее – НСОКО) [11].

НСОКО – совокупность способов, средств и организационных структур для установления соответствия качества образования требованиям государственных общеобязательных стандартов и условий его достижения через внешнюю и внутреннюю оценки.

Цель НСОКО – достижение качества образования, обеспечивающего конкурентоспособность отечественной системы образования и специалистов Республики Казахстан на международном образовательном пространстве и рынке труда.

Основные задачи НСОКО :

- осуществление институционального оценивания качества образования на всех его уровнях;
- осуществление внешней оценки учебных достижений, обучающихся на всех уровнях образования;
- проведение оценки деятельности учителей и преподавателей;
- совершенствование процесса преподавания и обучения;
- проведение системного и сравнительного анализа качества образовательных услуг организаций образования, поддержание устойчивого развития образовательной системы;
- получение объективной информации о состоянии системы образования, необходимой для обеспечения конституционных прав граждан страны на качественное образование;
- информирование общества для достижения прозрачности;
- обеспечение преемственности результатов оценки между ступенями непрерывной системы образования;

- сопоставительный мониторинг учебных достижений обучающихся в рамках международных исследований для сравнения национальных государственных общеобязательных стандартов образования с международными.

Начиная с 2005 года в рамках внедрения НСОКО в Казахстане функционирует Республиканское государственное казенное предприятие «Национальный центр оценки качества образования» Министерства образования и науки Республики Казахстан (далее - Центр).

Целью деятельности Центра является участие в создании и обеспечении функционирования системы оценки качества образования, способствующей конкурентоспособности как системы образования на международном образовательном пространстве, так и специалистов на рынке труда.

Центр является головной организацией, осуществляющей координацию действий субъектов в инфраструктуре Национальной системы оценки качества образования в проведении образовательного мониторинга, основными задачами которого являются формирование целостного представления:

- о состоянии системы образования Республики Казахстан;
- о качественных и количественных изменениях в системе образования Республики Казахстан;
- о тенденциях в развитии всей системы образования в контексте международного сопоставления;
- выработка предложений и рекомендаций по повышению качества образования и совершенствованию механизма управления сферой образования.

Таким образом, в Казахстане созданы все условия для развития оценки качества образования и вхождения национальных учреждений образования в международное образовательное пространство.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

Для подведения итогов остановимся на положениях, важных для нашего исследования:

- обобщение результатов комплексного анализа позволяет нам считать, что понятие «условие» является общенаучным и представляет совокупность причин, обстоятельств, каких-либо объектов, влияющих на функционирование и развитие какого - либо объекта (в том числе и педагогической системы, целостного педагогического процесса);

- педагогические условия, выступая как один из компонентов педагогической системы, отражают совокупность возможностей образовательной и материально-пространственной среды, воздействующих на личностный и процессуальный аспекты данной системы, и обеспечивают её эффективное функционирование и развитие;

- опираясь на анализ многочисленных научно-педагогических исследований, мной сделан вывод, что исследователи выделяют различные виды педагогических условий, обеспечивающих функционирование и эффективное развитие педагогической системы, среди которых наиболее часто встречаются организационно-педагогические, психолого-педагогические, дидактические условия;

- организационно-педагогические условия представляют собой совокупность целенаправленно сконструированных возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса (мер воздействия), лежащих в основе управления функционированием и развитием процессуального аспекта педагогической системы (целостного педагогического процесса);

- психолого-педагогические условия - совокупность целенаправленно сконструированных взаимосвязанных и взаимообусловленных возможностей образовательной и материально-пространственной среды (мер воздействия)

направлены на развитие личностного аспекта педагогической системы (преобразование конкретных характеристик личности);

- дидактические условия выступают как результат целенаправленного отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов), а также организационных форм обучения для достижения дидактических целей.

Выявление условий, обеспечивающих функционирование и развитие педагогической системы, целостного педагогического процесса является одной из важных задач педагогических исследований, успешное решение которой, как правило, составляет научную новизну исследования и обуславливает его практическую ценность.

Резюмируя сказанное выше, сделаем следующие выводы:

1. Целостная система реализуемых организационных и педагогических условий формирует педагогическую систему. Организационные условия определяют пространственную среду в целом, а педагогические условия придают особенность пространственной среде, преобразуя ее в специфический формат – образовательную среду.

2. Формирование организационных условий создает возможности для реализации педагогических условий.

3. Пространственная среда включает предметно-пространственную и социокультурную структуры. Предметно-пространственная структура воплощается в виде материально-технической базы, опосредующей реализацию образовательных отношений субъектов. Социокультурная структура пространственной среды, с одной стороны, отражает потребности и воплощенные возможности субъектов осуществлять образовательные отношения с использованием предметно-пространственной структуры, а с другой – формирует предпосылки для возникновения в предметно-пространственной структуре информации. Информация в предметно-пространственной структуре воплощается в виде содержания образования.

4. Образовательная среда рассматривается нами как специфическая форма социокультурной структуры пространственной среды, формируемой в ходе образовательных отношений субъектов.

ГЛАВА 2. ШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Подходы к моделированию школьной системы управления качеством образования

В данных методических рекомендациях рассматриваются основные вопросы формирования (совершенствования) и функционирования системы внутреннего мониторинга качества образования, позволяющего обеспечить полное и своевременное удовлетворение потребностей органов управления образовательным учреждением в необходимой им информации.

Осуществление внутреннего мониторинга качества образования для значительного числа образовательных учреждений является достаточно освоеной деятельностью. Но до недавнего времени решение о его организации и проведении принималось лишь отдельными учреждениями (как правило, инновационными), испытывавшими потребность в дополнительной информации о состоянии дел на различных участках, ходе и результатах образовательного процесса в связи реализацией перспективных планов развития образовательного учреждения, программ научно-исследовательской (опытно-экспериментальной) и иной деятельности.

Настоящие методические рекомендации по организации внутреннего и внешнего мониторинга качества образования в образовательном учреждении опираются, во-первых, на общее представление о том, что любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс (совокупность технологических процессов) и потому может быть улучшена. Данное представление является аксиомой концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management), выступающей в качестве теоретической основы организации управления качеством в различных

областях производственной и иной деятельности и закреплённой в международных, казахстанских и российских стандартах качества.

Внутренний мониторинг качества образования в образовательном учреждении рассматривается как деятельность, направленная на обеспечение принятия органами управления образовательного учреждения своевременных и обоснованных решений. Не менее важным в этой связи является также информирование органов управления о последствиях ранее принятых ими решений, о ходе и результатах деятельности учреждения, его отдельных структурных подразделений, должностных и иных лиц. Таким образом, внутренний мониторинг качества образования выступает как вид информационного обеспечения управления образовательным учреждением, дополняющий поток нормативной информации («как должно быть») информацией о реальном положении дел в учреждении («как есть»).

Систему внутреннего мониторинга качества образования не следует понимать, как дополнительную надстройку в структуре управления образовательным учреждением, возводимую *в дань моде* и, как считают некоторые руководители образовательных учреждений, просто дублирующую существующую практику информационного обеспечения управления. Организация внутреннего мониторинга – согласно духу и букве первой аксиомы всеобщего управления качеством – заключается в последовательной реорганизации указанной практики, ее совершенствовании в целях получения своевременной, полной и достоверной информации для эффективного управления функционированием и развитием образовательного учреждения.

Из обязательности создания и осуществления внутреннего мониторинга качества образования не следует, что во всех образовательных учреждениях это должно быть сделано совершенно одинаково. Структура и содержание мониторинга качества образования в конкретном образовательном учреждении отражает специфику данного учреждения,

особенности его образовательной и иной деятельности. Вместе с тем, существуют определенные требования и правила к его организации и осуществлению, игнорирование которых может свести на нет все затраченные усилия.

Настоящие методические рекомендации призваны способствовать грамотному решению основных вопросов, встающих перед органами управления образовательным учреждением в части формирования (совершенствования) и функционирования системы внутреннего мониторинга качества образования, что, в свою очередь, позволит обеспечить полное и своевременное удовлетворение потребностей органов управления образовательным учреждением в необходимой им информации.

Под внутренним мониторингом качества образования в образовательном учреждении (далее, как ВМК) понимается вид деятельности по информационному обеспечению управления образовательным учреждением, основанной на систематическом стандартизированном изучении состояния основных и обеспечивающих процессов (видов деятельности) данного учреждения, условий и результатов их осуществления.

В приведенном рабочем определении следует выделить ряд наиболее важных моментов. В первую очередь, ВМК осуществляется в интересах управления конкретным образовательным учреждением (ОУ); и его ценность определяется исключительно тем, насколько он соответствует этому предназначению.

Предполагается, что ВМК – это систематически осуществляемая деятельность. Систематичность ВМК означает, с одной стороны, охват мониторингом всех ключевых процессов, объектов и сторон деятельности ОУ, с другой стороны – определенную периодичность (многократность, повторяемость) соответствующих измерений и иных контрольных действий.

Не менее существенным признаком мониторинга вообще и ВМК в частности является указание на обязательную стандартизованность действий, составляющих эту деятельность. Требование стандартизации (жесткой регламентированности, унификации) логически вытекает из предыдущего требования (т. е. систематичности). Данные, предоставляемые ВМК, могут поддаваться сравнению и анализу в динамике только при наличии гарантий, что в течение всего времени осуществления ВМК эти данные собираются, обрабатываются и анализируются однотипно, унифицировано. Если, например, в прошлом учебном году воспитанность обучающихся оценивали посредством устного опроса классных руководителей, а в текущем году – путем анкетирования самих обучающихся, то никаких выводов об улучшении или ухудшении результатов воспитательной работы в ОУ делать нельзя.

Требование стандартизованности относится не только к используемым методам и средствам изучения состояния объектов управления, но и к срокам их изучения. Очевидно, что если год назад обучающихся, завершивших обучение по образовательной программе начального общего образования, тестировали в мае, а в этом году — в силу ряда обстоятельств — это провели лишь в сентябре, есть серьезные основания сомневаться в сопоставимости результатов. Даже несмотря на то, что и тесты были те же самые, и процедура тестирования была соблюдена точно, и проводили тестирование те же люди.

Разумеется, сказанное выше не означает, что во всех ОУ должны использоваться одни и те же методы, средства, процедуры, временные графики и т. д. Каждое ОУ вправе самостоятельно определять содержание и порядок осуществления ВМК. Но сделав это, ОУ должно в последующем настаивать на безусловно точном соблюдении установленного порядка и пресекать несанкционированные отступления от него со стороны отдельных исполнителей, чем бы такое «творчество» ни оправдывалось.

Если в определенный момент становится очевидным, что те или иные методы, средства или процедуры ВМК исчерпали себя, либо были выбраны ошибочно, ОУ вносит необходимые изменения и реализует ВМК с учетом этих изменений.

Место ВМК в общем corteже процессов (видов деятельности) ОУ определяется его назначением и предоставляемыми им возможностями с точки зрения интересов обеспечения органов управления ОУ информацией о других процессах, осуществляемых в данном учреждении.

Таблица 1 - Перечень основных и обеспечивающих процессов (видов деятельности) ОУ

Процессы	Ожидаемый продукт (результат) процесса
Деятельность руководства ОУ	
Определение стратегии, политики и целей деятельности ОУ	Стратегия, политика и цели деятельности ОУ
Планирование деятельности ОУ в целом. Организация планирования в ОУ	Перспективные и оперативные планы деятельности ОУ, структурных подразделений, должностных лиц
Распределение ответственности и полномочий	Полное и последовательное распределение ответственности и полномочий между органами управления, структурными подразделениями, отдельными должностными лицами
Анализ деятельности ОУ со стороны руководства	Управленческие решения.
Информирование учредителя и общественности о деятельности ОУ	Своевременное обеспечение учредителя и общественности достоверной информацией о деятельности ОУ в установленных объемах
Основные процессы	
Разработка основных образовательных программ	Основные образовательные программы, соответствующие нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям
Прием обучающихся	Контингент обучающихся
Реализация основных образовательных программ	Достижение и подтверждение обучающимися определенного образовательного уровня, предусмотренного государственными образовательными стандартами
Воспитательная и внеучебная работа с обучающимися	Воспитанность обучающихся. Личностный опыт социально полезной деятельности обучающихся
Разработка дополнительных образовательных программ	Дополнительные образовательные программы, соответствующие социальным и личностным ожиданиям
Реализация дополнительных образовательных программ	Обогащение личностного опыта, развитие интересов и

образовательных программ	специальных способностей обучающихся
Предоставление платных образовательных услуг	Удовлетворение индивидуальных образовательных запросов обучающихся и их родителей (законных представителей), населения
Обеспечивающие процессы	
Управлением персоналом	Соответствие работников квалификационным требованиям по занимаемым ими должностям
Управление образовательной средой	Материальные, санитарно-гигиенические и иные условия обучения, соответствующие нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям
Управление социальной инфраструктурой	Условия для питания, медицинского обслуживания обучающихся, соответствующие нормативным требованиям
Библиотечно-информационное обслуживание обучающихся и работников ОУ	Удовлетворение информационных запросов участников образовательного процесса в ОУ
Управление производственной средой	Условия труда работников ОУ, соответствующие нормативным требованиям. Выполнение обязательств по коллективному договору и иным соглашениям в области трудовых отношений между работодателем и работниками
Управление закупками	Своевременное и полное обеспечение ОУ товарами и услугами сторонних организаций, необходимыми для деятельности ОУ
Обеспечение безопасности жизнедеятельности	Безопасные условия пребывания участников образовательного процесса в здании и на территории ОУ
Социальная поддержка обучающихся и работников	Выполнение мероприятий по социальной поддержке
Измерение, анализ и улучшение	
Мониторинг, анализ и измерение процессов	Своевременное обеспечение органов управления достоверной и полной информацией о состоянии ОУ
Управление несоответствиями	Устранение несоответствий
Улучшение процессов	Улучшение процессов

В приведенном в Таблице 1 перечне ВМК занимает особое место. С одной стороны, это один из самостоятельных процессов, входящий в группировку «Измерение, анализ и улучшение», с другой – как бы «накрывает» все остальные процессы (виды деятельности) ОУ, выступая в качестве одного из основных источников информации об их состоянии в прошлом, настоящем и даже — при определенных условиях — в ближайшем будущем.

В этой связи ВМК можно рассматривать как «правопреемника»

внутришкольного контроля. Последний в его традиционном, наиболее распространенном понимании обычно ограничивался осуществлением контроля за деятельностью педагогических работников и результатами обучения обучающихся, воплощаясь в таких форматах, как «персональный контроль», «классно-обобщающий контроль», «тематический контроль». Современная трактовка понятия *качества образования*, включающая в это понятие качество не только педагогической деятельности и ее результатов, но и других видов деятельности, а также условий для их осуществления, означает, что содержание внутришкольного контроля должно быть дополнено и систематизировано (распределено) с учетом функциональных возможностей других доступных инструментов информационного обеспечения управления ОУ.

2.2. Модель школьной системы управления качеством образования

В методических рекомендациях под школьной системой управления качеством образования понимается как совокупность субъектов (управляющих органов) и объектов управления, функциональных регламентов, методов, средств и мероприятий, направленных на проектирование, реализацию, обеспечение и поддержание такого уровня процессов, который соответствует требуемому потребителем качеству образования.

При создании школьной системы управления качеством образования (далее ШСУ КО) основной задачей руководства общеобразовательного учреждения является создание службы качества. Для решения этой задачи необходимо:

- сформировать управленческую команду службы качества;
- разработать план создания и внедрения ШСУ КО;
- разработать и внедрить организационную структуру ШСУ КО.

Созданная в общеобразовательном учреждении СК должна

сосредоточиться на последовательном решении следующих задач:

- разработать новую функциональную схему оказания образовательных услуг с указанием обязанностей, задач и регламентов деятельности всех подразделений, входящих в службу качества, а также других подразделений, оказывающих прямое или косвенное влияние на качество образовательных услуг;

Для того, ШСУ КО функционировала слажено и при координации всех подразделений общеобразовательного учреждения, в каждом подразделении назначаются работники (группы качества или руководители микрогруппы), имеющие в своем функционале ответственность за проведение действий, направленных на обеспечение качества образования.

Группа качества – это рабочая группа, объединяющая работников одного или нескольких подразделений общеобразовательного учреждения. Деятельность групп качества осуществляется в двух направлениях:

1. проведение плановых мероприятий СК;
2. определение проблем, которым следует уделить первоочередное внимание, и предложение методов обнаружения сильных и слабых сторон в реализации образовательной программы.

Основной целевой установкой для групп качества является улучшение состояния коммуникаций между работниками и руководством. Каждая группа работает под творческим руководящим началом одного из его членов

- разработать предложения по работе с персоналом общеобразовательного учреждения (повышение квалификации и прохождение процедур аттестации);

- разработать документацию ШСУ КО, включая необходимые формы и записи, документированные процедуры, руководство по качеству;

- упорядочить рабочие процессы в общеобразовательном учреждении, определить измеряемые критерии (характеристики, параметры и индикаторы) качества, методы и инструментарий их измерения и сбора

информации.

Основными функциями службы качества являются:

- активное взаимодействие с заказчиками и потребителей образовательных услуг (лучше всего такое взаимодействие организовывать через включение в ШСУ КО Совета общеобразовательного учреждения);
- непосредственное руководство ШСО КО;
- организация работ по улучшению качества;
- обучение и мотивация персонала совместно с другими структурами ШСУ КО;
- проектирование процесса предоставления образовательных услуг;
- проведение различных мониторинговых операций в определении качества образовательного и рабочих процессов и их результатов;
- методическая и консультационная поддержка работ по внедрению методов управления качеством и разработки документации в структурных подразделениях общеобразовательного учреждения;
- сбор и анализ информации о качестве предоставляемых образовательных услуг;
- подготовка предложений по устранению несоответствий, повышению квалификации и мотивации персонала, улучшению материальной базы, улучшению общего управления общеобразовательным учреждением и качеством образования;
- доведение выработанных предложений до руководства.

Принципиальная организационная структура ШС УКО представлена на приложении 1.

В процессе проектирования ШС УКО происходит формирование нормативных, организационных, методических и критериальных основ для осуществления деятельности по достижению требуемого качества. Через проектирование система управления качеством получает свое институциональное оформление.

Шагами проектирования являются:

1. Установление потребностей и ожиданий заказчиков (потребителей) и других заинтересованных сторон. Наряду с государственными образовательными стандартами (далее – ГОС), результаты первого шага являются основой для разработки основной образовательной программы общеобразовательного учреждения. В рамках ГОС гарантируется общедоступность образования, однако их исполнение не является предельной функцией общеобразовательного учреждения. Вариативная часть образовательной программы (учебного плана), которая, по сути, является «лицом школы», в полной мере должна ориентироваться на запросы непосредственных потребителей образовательных услуг. Для ее составления общеобразовательному учреждению крайне важно идентифицировать из всех потенциальных потребителей, тех, кто является потребителем полного пакета образовательных услуг школы. Именно под них будет задаваться «планка» качества образования. При этом образовательная программа общеобразовательного учреждения является основным объектом управления качеством образования.

2. Определение принципов и механизмов, направленных на постоянное улучшение функционирования системы управления качеством. Общеобразовательному учреждению необходимо постоянно повышать результативность ШС УКО. Основным принципом улучшения является формулирование и постоянное следование политике и целям в области качества. К главным механизмам можно отнести: мотивирующую роль результатов измерений и аудитов, объективный и результативный анализ, корректирующие и предупреждающие действия.

3. Разработка политики и целей общеобразовательного учреждения в области качества. Потребности образовательного учреждения выражаются в его политике, формулируемой как миссия, и в целях, закрепляемых в локальных актах учреждений, в том числе, и в Программах развития. На сегодняшний день в ОУ Костанайской области такие документы существуют под названием: миссия школы.

4. Установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества.

Это важный этап проектирования, так как при оценке эффективности системы управления качеством необходимо получить ответы на четыре основных вопроса в отношении каждого оцениваемого процесса:

- выявлен и определен ли соответствующим образом процесс?
- распределена ли ответственность между работниками для реализации процесса?
- внедрены и поддерживаются ли в рабочем состоянии процедуры в процессе?
- эффективен ли процесс в достижении требуемых результатов?

Если в ходе данного этапа все действия осуществлены правильно, то можно уверенно говорить о том, что общеобразовательное учреждение может функционировать в оптимальном режиме.

5. Установление и определение необходимых ресурсов и обеспечения ими для достижения целей в области качества.

В системе управления качеством ресурсы, в первую очередь, необходимы для поддержания ее работоспособности, а также для постоянного повышения ее результативности. Предъявляются особые требования к кадровым ресурсам, ресурсам инфраструктуры и к ресурсам, обеспечивающим образовательный процесс. Данные требования являются основой структуры принимаемого в общеобразовательном учреждении стандарта качества.

6. Разработка нормативов качества, методов и инструментария для измерения результативности, и эффективности каждого процесса.

Нормативы качества представляют собой перечни критериев, ориентированных на удовлетворенность потребителей образовательных услуг. Соответственно, при выборе методов и инструментария измерения результативности необходимо, прежде всего, обращать внимание на те, которые связаны с активным вовлечением в процедуры членов Совета

общеобразовательного учреждения, родителей (представителей) обучающихся, органов самоуправления, действующих в учреждении.

7. Разработка процедур мониторинга образовательного и рабочих процесса на основе установленных методов и инструментария.

По существу, необходимо разработать эффективную школьную систему оценки качества образования (ШСОКО).

К процедурам мониторинга процессов относятся:

- измерение процессов, осуществляемое регулярно на основе контроля успеваемости и аттестаций обучающихся;

- внутренние и внешние аудиты, проводимые через запланированные интервалы времени. Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечивать объективность и беспристрастность процесса аудита. В ходе внутренних аудитов аудиторы не должны проверять свою собственную работу;

- анализ полученных результатов для принятия решений о том, где необходимо провести улучшение процессов.

8. Определение средств, необходимых для предупреждения рисков, возникающих при реализации образовательной программы

Основным продуктом, который реализует общеобразовательное учреждение, является его образовательная программа. Чтобы минимизировать возможные риски, способные ухудшить качество, образовательная программа должна сбалансировано учитывать требования ГОС, запросы потребителей и потребности самих работников общеобразовательного учреждения. Эффективным средством предупреждения рисков является процедура коррекции, которая устраняет причины несоответствия в интересах всех заинтересованных сторон. Если же несоответствия вызваны объективными причинами и не могут быть устранены путем коррекции, то необходимо осуществить волевые руководящие действия, направленные на предупреждение или минимизацию возможных последствий.

Управление качеством строится на основе восьми принципов, которые определяют всю деятельность общеобразовательного учреждения, ориентированного на качество образования.

1. Ориентация на потребителя образовательных услуг Системы образования и отдельные общеобразовательные учреждения созданы и существуют исключительно в интересах заказчиков и потребителей образовательных услуг, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности и запросы, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Поэтому важной стороной деятельности систем образования является институционализация консолидированного заказа (запроса) на образование, а общеобразовательные учреждения должны быть крайне заинтересованы в формировании и исполнении такого заказа (запроса).

2. Лидерство руководителя

Руководители образовательных учреждений обеспечивают единство цели и направлений деятельности. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в процесс достижения целей и решение задач образовательного учреждения.

3. Вовлечение работников

Работники всех уровней обеспечивают успех деятельности образовательного учреждения. Их полное вовлечение в различные процессы и процедуры, обеспечивающие качество образования, дает возможность образовательному учреждению эффективно использовать их профессиональные и личностные способности.

4. Процессный подход

Достижение качества образования становится реальностью, когда деятельностью образовательного учреждения и ресурсами управляют как непрерывным и циклическим процессом.

5. Системный подход к управлению

Выявление взаимосвязанных образовательных процессов, понимание и управление ими как системой обеспечивает эффективное достижение целей.

6. Постоянное улучшение процессов

Постоянное улучшение образовательных процессов для удовлетворения ожиданий потребителей образовательных услуг является неизменной целью деятельности образовательного учреждения.

7. Принятие решений, основанное на фактах

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации о качестве образования.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками ресурсов и информации

Системы образования, образовательные учреждения, и основные заказчики на оказание образовательных услуг, одновременно являющиеся и поставщиками ресурсов в образовании, взаимозависимы. Их отношения, направленные на достижение взаимной выгоды, выявляют ценности образования, которые закрепляются консолидированными заказами на образование.

2.3.Методическое обеспечение модели

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о системе оценки качества образования (далее - Положение) определяет цели, задачи, принципы функционирования внутри школьной системы оценки качества образования (далее - СОКО), ее организационную и функциональную структуру, устанавливает единые требования.

1.2. Практическое использование СОКО строится в соответствии с законодательными актами РК, школы, регламентирующими реализацию

процедур контроля и оценки качества образования.

1.3. СОКО - это совокупность организационных и функциональных структур, норм и правил, диагностических и оценочных процедур, обеспечивающих на единой концептуально-методологической основе оценку образовательных достижений обучающихся, эффективности деятельности ОУ и их школьных систем, качества образовательных программ с учетом запросов основных пользователей.

1.4. Основные пользователи результатов СОКО:

- обучающиеся и их родители;
- администрация школы, Отдел образования акимата города Костаная ;
- общественные организации, заинтересованные в оценке качества образования.

1.5. В Положении используются следующие термины:

- «качество образования» - интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия ресурсного обеспечения, образовательного процесса и образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям;
- «оценка качества образования» - определение с помощью диагностических и оценочных процедур степени соответствия ресурсного обеспечения, образовательного процесса, образовательных результатов, нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

2. Основные цели, задачи и принципы функционирования СОКО

2.1. Целями СОКО являются:

- создание единой системы диагностики и контроля состояния образования в школе, обеспечивающей определение факторов и своевременное выявление изменений, влияющих на качество образования;

- получение объективной информации о состоянии качества образования в школе, тенденциях его изменений и причинах, влияющих на его уровень;
- определение результативности образовательного процесса, эффективности учебных программ, их соответствия нормам и требованиям стандартов, оценка реализации инновационных введений;
- повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии решений, связанных с образованием;
- обеспечение единого образовательного пространства;
- поддержание устойчивого развития образовательной системы;
- принятие обоснованных и своевременных управленческих решений.

2.2.Задачи СОКО:

- создать единые критерии качества образования и подходы к его измерению;
- сформировать систему аналитических показателей, позволяющую эффективно реализовывать основные цели оценки качества образования;
- оценить уровень индивидуальных образовательных достижений обучающихся для их итоговой аттестации;
- оценить состояние и эффективность деятельности учителя;
- оценить качество образовательных программ с учетом запросов основных потребителей образовательных услуг;
- выявить факторы, влияющие на качество образования.

2.3.Объекты оценки:

- учебные и внеучебные достижения учащихся;
- продуктивность, профессионализм и квалификация педагогических работников;

- образовательные программы;
- материально-технические ресурсы образовательного учреждения (материально-техническая база ОУ).

2.4. Предмет оценки определяется в соответствии с реализуемыми процедурами контроля и оценки качества образования. Предметом оценки является качество:

- образовательных результатов (уровень усвоения образовательных программ, сформированности мотивации к учебной деятельности);
- условий образовательного процесса (эффективность использования материально-технических ресурсов, кадровый потенциал учреждения и эффективность деятельности педагогов);
- образовательного процесса (комфортность образовательного процесса, адаптированность образовательной программы к образовательным потребностям обучающихся, степень открытости и доступность образования).

2.5. Критерии и показатели оценивания определяются в нормативных актах, регламентирующих процедуры контроля и оценки качества образования в ОУ. Их утверждение и изменение осуществляется на основании решения педагогического совета.

2.6. Периодичность проведения оценки качества образования в ОУ определяется в соответствии с графиком реализуемых процедур контроля и оценки качества образования.

3. Технология оценки качества образования

3.1. Качество образования в школе оценивается в следующих формах и направлениях:

- мониторинг качества образования учащихся 4-х классов на основе тестирования;
- оценка общего уровня усвоения учащимися начальной школы основных знаний и умений по общеобразовательным предметам;

- мониторинг качества образования на основе государственной (итоговой) аттестации выпускников 9-х классов;
- мониторинг качества образования на основе государственной (итоговой) аттестации выпускников 11-х классов;
- мониторинг качества образования на основе государственной аккредитации ОУ; мониторинг и диагностика учебных достижений, обучаемых по завершении начальной, основной и средней школы по каждому учебному предмету и по завершении учебного года (в рамках вводного, промежуточного и итогового контроля);
- мониторинг уровня воспитанности учащихся ОУ;
- мониторинг учебных достижений учащихся по итогам независимых срезов знаний городского, областного, республиканского уровня и т.д.;
- аттестация педагогических работников;
- мониторинг проведения конкурсных мероприятий;
- самоанализ деятельности педагогических работников;
- олимпиады, творческие конкурсы.

3.2. Итоговая аттестация устанавливает уровень подготовки выпускников (каждого в отдельности) ОУ в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов.

3.3. Оценка освоения стандарта начального общего образования проводится в форме тестирования, диагностических контрольных работ.

3.4. Мониторинг качества образования проводится в форме специальных статистических, социологических, психологических исследований.

3.5. Оценка качества образования в ходе конкурсов осуществляется в соответствии с целями, критериями и процедурами, определенными требованиями по подготовке и проведению конкурса.

3.6. Самоанализ педагогическими работниками своей деятельности

осуществляется в соответствии с критериями и показателями посредством оформления «Портфолио учителя».

3.7. Основные методы оценки качества образования:

- экспертиза - всестороннее изучение состояния образовательного процесса ОУ, условий и результатов образовательной деятельности;
- измерение - оценка уровня образовательных достижений с помощью контрольных измерительных материалов, содержание которых соответствует реализуемым образовательным программам.

3.8. Виды контрольных измерительных материалов, используемых в процессе оценки, способы сбора, хранения, обработки и интерпретации информации о качестве образования в школе и формы ее представления определяются в документах, регламентирующих эти процессы.

4. Организация СОКО

4.1. Нормативно-организационной основой СОКО являются:

школьная Программа развития образования, устанавливающая критерии и показатели анализа и оценки деятельности школы.

4.2. Оценку качества образования в школе осуществляют следующие организационные структуры:

администрация школы, учителя школы в составе МО, методический совет, педагогический совет, попечительский совет школы.

Организационные структуры ОУ, осуществляющие оценку качества образования, вправе вносить коррективы в организацию проведения мероприятий по оценке качества образования, вносить изменения в программу СОКО.

4.3. Полномочия в вопросах оценки качества образования в ОУ определены с учетом компетенции субъектов системы оценки качества образования, их функций в организации и проведении оценивания.

4.3.1. Администрация школы:

- осуществляет политику в сфере образования, обеспечивающую учет особенностей школы, направленную на сохранение и развитие

единого образовательного пространства, создание необходимых условий для реализации конституционных прав граждан Республики Казахстан на получение образования;

- формирует стратегию развития системы образования школы;
- координирует деятельность учителей;
- разрабатывает и утверждает локальные документы в области образования;
- анализирует состояние и тенденции развития системы образования школы;
- осуществляет в установленном порядке сбор, обработку, анализ и предоставление государственной статистической отчетности в сфере образования;
- организует прохождение процедур лицензирования на ведение образовательной деятельности школы и государственной аккредитации школы в установленном законодательством порядке;
- организует в пределах своей компетенции аттестацию педагогических работников;
- осуществляет в рамках своей компетенции организационно-методическое обеспечение итоговой государственной аттестации и контроль качества подготовки выпускников по завершении каждого уровня образования в соответствии с государственными образовательными стандартами в порядке, установленном законодательством;
- осуществляет надзор и контроль в сфере образования и исполнения государственных образовательных стандартов учителями;
- обеспечивает нормативное правовое регулирование процедур оценки качества образования в части установления порядка и форм его проведения;
- осуществляет разработку критериев оценивания, нормативного

обеспечения порядка и процедуры оценивания, предложений по совершенствованию измерительных материалов;

- устанавливает порядок разработки и использования контрольных измерительных материалов для оценки состояния образовательной системы педагогических и руководящих работников школы, индивидуальных достижений обучающихся;
- утверждает комплекс показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования в ОУ;
- принимает управленческие решения по результатам оценки качества образования.

4.3.2. Предметные проблемно-творческие группы учителей-предметников, МО классных руководителей:

- разрабатывают методики оценки качества образования;
- проводят мониторинговые, социологические и статистические исследования по вопросам качества образования;
- участвуют в разработке программного обеспечения для сбора, хранения и статистической обработки информации о состоянии и динамике развития системы образования в школе;
- организуют систему мониторинга качества образования в школе, осуществляют сбор, обработку информации о состоянии и динамике развития системы образования в школе, анализируют результаты оценки качества образования;
- организуют изучение информационных запросов основных пользователей образовательными услугами и участников образовательного процесса;
- разрабатывают мероприятия и готовят предложения, направленные на совершенствование системы контроля и оценки качества образования, участвуют в этих мероприятиях;
- содействуют обновлению нормативно-правовой базы документов

муниципальной системы образования, относящейся к обеспечению качества образования;

- изучают, обобщают и распространяют передовой опыт построения, функционирования и развития СОКО;
- организуют и проводят школьные предметные олимпиады, смотры, конкурсы, ярмарки, фестивали, выставки, физкультурно-спортивные и другие мероприятия;
- принимают участие в методическом сопровождении аттестации педагогических кадров;
- содействуют обеспечению эффективного распространения инновационного опыта учителей.

4.3.3.Методический совет:

- анализирует ход, результаты и эффективность выполнения школьной целевой программы развития образования, представляет по итогам анализа соответствующие отчеты;
- разрабатывает исследовательские методики и аналитические инструменты для изучения состояния дел в системе образования и других секторах социальной сферы;
- осуществляет сбор информации о состоянии и тенденциях изменения системы образования, управления ею, их основных подсистем;
- готовит аналитические доклады, справки по ключевым вопросам развития системы образования школы и системы управления ею;
- изучает, обобщает и распространяет лучший опыт;
- разрабатывает методические рекомендации по подготовке стратегических документов(программ развития, информатизации и т. д.), развитию инновационной, экспериментальной, проектной деятельности и управлению проектами;
- содействует организации повышения квалификации педагогических работников школы;

- разрабатывает и внедряет в практику модель сопровождения интеллектуально одарённых детей.

4.3.4. Педагогический совет:

- участвует в разработке:
- методики оценки качества образования;
- системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования в школе;
- обеспечивает проведение в школе мониторинговых, социологических и статистических исследований по вопросам качества образования и контрольно-оценочных процедур;
- организует систему мониторинга качества образования в школе, а также сбор, обработку, хранение и предоставление информации о состоянии и динамике развития системы образования в школе, анализирует результаты оценки качества образования на общешкольном уровне;
- определяет способы организации информационных потоков для пользователей системы оценки качества образования;
- разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствование СОКО;
- изучает, обобщает и распространяет передовой инновационный опыт учителей школы;
- проводит экспертизу организации, содержания и результатов аттестации, учащихся школы и формирует предложения по их совершенствованию;
- принимает управленческие решения по результатам оценки качества образования на школьном уровне.

4.3.5. Совет школы:

- содействует определению стратегических направлений развития системы образования в школе;

- содействует реализации принципа общественного участия в управлении образовательным процессом в школе;
- осуществляет общественный контроль качества образования и деятельности школы в формах общественного наблюдения, общественной экспертизы;

принимает участие:

- в формировании информационных запросов основных пользователей СОКО;
- в обсуждении системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития школы;
- оценке качества образования по стандартизированным процедурам в рамках приоритетного национального проекта «Образование».

4.4. Придание гласности результатам оценки качества образования обеспечивается путем предоставления информационных материалов для педагогических работников, обучающихся, родителей и информирования общественности посредством публикаций (в т. ч. на сайте школы), аналитических докладов о состоянии качества образования ОУ.

4.5. Итоги оценки качества образования используются для стимулирования обучающихся, педагогов.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Анализ хода и результатов опытно-поисковой работы позволил сделать следующие выводы:

1. В основе опытно-поисковой работы лежали принципы, ведущими из которых явились: принцип открытости для дальнейшей проверки; принцип объективности; принцип эффективности; принцип выполнения основных условий причинного вывода.

2. Ведущим началом профессионально педагогической готовности администрации и педагогов учебного центра к обеспечению качества образовательного процесса является методическое, научно-практическая оснащенность учебного процесса; сформированность профессиональной направленности у преподавателей.

3. Изменение профессионально-управленческой компетентности руководителей и педагогов, оцениваемое в процессе внешнего и внутреннего мониторинга, позволили вносить коррективы в распределение полномочий руководителей в их продвижение в сфере управленческой деятельности.

4. Критерии эффективности результатов опытно-поисковых работ были сгруппированы нами по результативным, социальным и индивидуально - личностным признакам и особенностям профессионально-педагогической готовности руководителя образовательного процесса, и качеству знаний обучающихся, а также выступал уровень сформированности мотивационных доминант личности, связанных с основными видами профессиональной деятельности учителя. В качестве уровней сформированности профессиональной направленности личности мы выделили низкий, средний, высокий.

5. Как показала опытно-поисковая работа для повышения качества образовательного процесса необходимо внедрить структурно-функциональную модель обеспечения качества образовательного процесса.

6. Опытно-поисковая работа показала, что качество подготовки специалистов осуществляется более успешно, если в обучение вводятся выдвинутые нами организационно-педагогические условия реализации структурно-функциональной модели обеспечения качества образовательного процесса.

7. Необходимыми и эффективными условиями реализации модели, как показала опытно-поисковая работа являются:

- подготовленность администрации и педагогов к обеспечению качества образовательного процесса в учебном центре;
- формирование у учителей установки на эффективную профессиональную деятельность;
- диагностический подход к процессу обучения учащихся.

8. Экспертный анализ качества и глубины знаний обучающихся образовательного учреждения показывает, что они отвечают уровню современных требований, а по объему усвоенного материала существенно превышают установленные государственные стандарты. Это позволяет сделать заключение, что организационно-педагогические условия функционирования структурно-функциональной модели обеспечения качества образовательного процесса в учебном центре, созданные нами в процессе формирующего эксперимента, обеспечили решение задач опытно-поисковой работы. А сама модель оказалась адекватной реальному состоянию обеспечения образовательного процесса в учебном центре.

В разработке критериев и нормативов оценивания качества образовательного процесса и образованности, обучающихся мы руководствовались основными положениями Государственного образовательного стандарта. Также, нами были разработаны ряд требований,

которым должна удовлетворять информация о результатах обеспечения качества образовательного процесса.

Таковыми требованиями были:

- соответствие уровня знаний учащихся государственному образовательному стандарту;
- адекватность требований к качеству знаний, программным требованиям, базисному учебному плану;
- структурированность и системность каждого уровня мониторинга и их приуроченность к достижению уровня подготовки выпускника учебного центра, достаточного для последующего образования;
- определение и выбор оптимального сочетания разнообразных форм и видов мониторинга, с учетом особенностей работы образовательного учреждения инновационного типа;
- объективность, полнота, релевантность, адекватность оценок знаний обучающихся на всех этапах мониторинга.

Теоретическая разработка, практический поиск эффективных средств, приемов обеспечения качества образовательного процесса и уровнем образованности учащихся учебного центра, дают основания для утверждения о целесообразности предпринятого нами исследования, подтвержденной положительными результатом опытно-поисковой работы.

ГЛАВА 3. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ВЫЯВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

3.1. Анализ методов оценки педагогических работников КГУ «Тобольская общеобразовательная школа»

Стратегической целью государственной политики в области образования является формирование механизмов оценки качества образовательных услуг и, соответственно, оценки деятельности педагогов, которые призваны соответствовать современным потребностям общества.

Трудовые отношения в образовательной сфере сегодня претерпевают изменения, обусловленные разработкой профессиональных стандартов педагогов, внедрением новой системы оплаты труда и переходом на эффективный контракт, рассматриваемый как способ оптимизации системы оплаты труда. Согласно программным документам, каждое образовательное учреждение должно осуществлять самообследование.

Таким образом, на сегодняшний день каждая образовательная организация может использовать свою систему внутришкольной оценки эффективности деятельности педагогического персонала, которая должна разрабатываться образовательными учреждениями самостоятельно, основываясь на примерных показателях эффективности деятельности педагогических работников. Таким образом, выбор методов оценки эффективности деятельности учителя, зависит в первую очередь от решения администрации школы.

Однако помимо внутришкольной оценки деятельности педагога существуют и механизмы внешней оценки, осуществляемые государством и проводимые в каждом образовательном учреждении.

Рассмотрим методы оценки педагогических работников КГУ «Тобольская общеобразовательная школа».

Деятельность педагогов данного образовательного учреждения оценивается и при помощи стандартных процедур внешней оценки (в ходе аттестации сотрудников и аккредитации всей образовательной организации), и с помощью внутренней оценки.

К внешним методам оценки деятельности учителей относится, прежде всего, аттестация. Несомненно, аттестация стимулирует рост профессионального мастерства педагогов и развитие их творческой инициативы. Аттестация как одна из составляющих оценки качества образования ориентируется на выявление реального уровня профессиональной компетентности педагогов, расширение мотивационной сферы их деятельности, развитие системы проектирования личностных достижений педагогов, реализацию перспектив профессионального саморазвития.

Для руководителей организаций традиционно выделяют три группы целей проведения аттестации (принятие административных решений, оценка деятельности, оценка потенциала) [4, с. 38], с помощью которых могут быть приняты:

- решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению;
- решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации);
- решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Если аттестация подразумевает оценку деятельности конкретного работника, то в рамках проведения государственной аккредитации образовательного учреждения учитель оценивается опосредованно, что приводит к выводу о некорректности рассмотрения оценки педагогических работников в рамках государственной аккредитации образовательной организации как самостоятельного метода оценки педагогов.

Стоит отметить, что и аттестация педагогов, и аккредитация образовательного учреждения не могут дать актуальной информации о деятельности учителя ввиду периодичности их проведения, а значит, не могут рассматриваться как инструмент постоянной мотивации сотрудников к повышению качества и эффективности своей деятельности.

Однако помимо внешней оценки в школе, как и в любом другом образовательном учреждении, проводится внутренняя оценка сотрудников. Особенно важным внутренние методы оценки представляются ввиду перехода образовательных учреждений на механизм эффективного контракта.

На сегодняшний же день существующие разнообразные методики оценки персонала используются в лицее весьма поверхностно и формально.

Основным способом оценки педагогических сотрудников лицея является метод экспертной оценки. При этом в роле экспертов выступают заместители директора, а оценка компетенций педагога производится в ходе посещения экспертами уроков данного педагога. Оцениваемые показатели компетентностей присутствует на уроке и, используя специальный бланк оценки, фиксирует по ходу урока наличие или отсутствие индикаторов компетентностей (ставит «+» или «-» напротив каждого индикатора). За основу бланков, используемых в процессе оценивания, взяты бланки, разработанные Л.М. Митиной и представленные в рамках методики оценки работы учителя [22, с. 25-34]. В частности, среди оцениваемых компетенций, выделены способность педагога контролировать уровень знаний учащихся, демонстрация учителем знания учебного предмета и письменного и устного

объяснения учебного материала, демонстрация учителем соответствующих (адекватных) методов обучения, поддержание учителем на уроке приемлемого поведения учеников и др.

Для повышения объективности оценивания фиксировать проявления педагогических компетентностей конкретным учителем целесообразно двумя наблюдателями. Затем данные, полученные разными наблюдателями, сопоставляются и выводится «результатирующая картина» уровня владения данным учителем педагогическими компетентностями. Однако практика, используемая в школе, показывает, что как правило, в силу высокой занятости, в роле эксперта выступает один человек. Естественно подобный подход снижает уровень объективности оценки. Также необходимо учитывать, что современный государственный образовательный стандарт предъявляет к учителю новые требования, не ограничивающиеся рамками одного урока. Так, среди обязанностей учителя, как организатора учебной деятельности выделяется обеспечение освоения учениками основного учебного материала, воспитание в учащихся чувства патриотизма и уважения к Отечеству, к чужому мнению, культуре и мировоззрению, кроме этого учитель должен помочь сформировать внутреннюю позицию школьника, метапредметные навыки, научить критически оценивать информацию и в целом научить учиться. Описанный метод не позволяет оценить весь спектр деятельности педагога и набор его навыков.

Для оценки внеурочной и внеклассной деятельности педагогов в лицее применяются письменные отчеты педагогов. Необходимо отметить, что в должностных обязанностях учителя отмечено, что каждый классный руководитель должен не менее двух раз за учебную четверть осуществить образовательный выезд с классом. В рамках данной оценки учитывается лишь количественный показатель: если учитель совершил два выезда в течении четверти, ему начисляются дополнительные стимулирующие выплаты. Ни процентное участие учеников в том или ином мероприятии, ни качество его проведения, ни степень участия самого педагога в расчет не

берутся. Кроме этого, выводы о результатах оценки делаются на основе отчетов педагогов, составленных в произвольной форме, что не позволяет сравнить разные мероприятия между собой. Данный подход к оценке внеклассной деятельности педагога является необъективным, формальным и не позволяет в полной мере оценить деятельность учителя в рамках внеурочной занятости.

Таким образом, методы, используемые для оценки педагогических работников в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» не соответствуют современным требованиям, что представляется проблемой ввиду скорого перехода данного образовательного учреждения на новый уровень развития. Необходимо учитывать, что в рамках использования эффективного контракта трудовые отношения между работодателем и работниками основаны, в том числе, на системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке, системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, системе показателей и критериев оценки труда. Ввиду этого, совершенствование существующей системы оценки персонала в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» представляется одной из первостепенных задач.

3.2. Разработка системы оценки деятельности педагогических работников образовательной организации

Современная педагогическая мысль содержит следующие направления научно-исследовательских поисков в решении вышеназванной проблемы: управление качеством образования (Ю.К. Бабанский, В.И. Байденко, А.Е. Капто, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, Н.А. Лукина, А.М. Моисеев, М.М.

Поташник, П.И. Третьяков, М.И. Худомирский, Т.И. Шамова и др.); критериальные подходы к оценке качества общего образования и эффективности деятельности школы (Ш.А. Амонашвили, Ю.К. Бабанский, С.А. Гильманов, В.И. Загвязинский, В.И. Зверева, Н.А. Менчинская, В.П. Панасюк, П.И. Третьяков и др.); проектирование качества образования (Ю.К. Бабанский, Г.Л. Ильин, Э.М. Никитин, П.И. Третьяков, Д.В. Татьянченко, И.Д. Чечель); мониторинг качества образования (С.Г. Вершловский, В.А. Кальней, А.Н. Майоров, Д.Ш. Матрос, С.Е. Шишов).

Анализ современного состояния системы оценки персонала образовательной организации позволяет сделать вывод о недостаточной осведомленности многих образовательных учреждений о возможностях оценки персонала, а также об отсутствии целостного представления некоторых из них о функционировании данной системы. Поэтому целесообразным является предложить систему оценки персонала образовательной организации, которая может быть использована для оценки учителей среднего и старшего звена школ.

Система - это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство [55, с.124] .

Система оценки качества деятельности образовательной организации приведена в таблице 2.

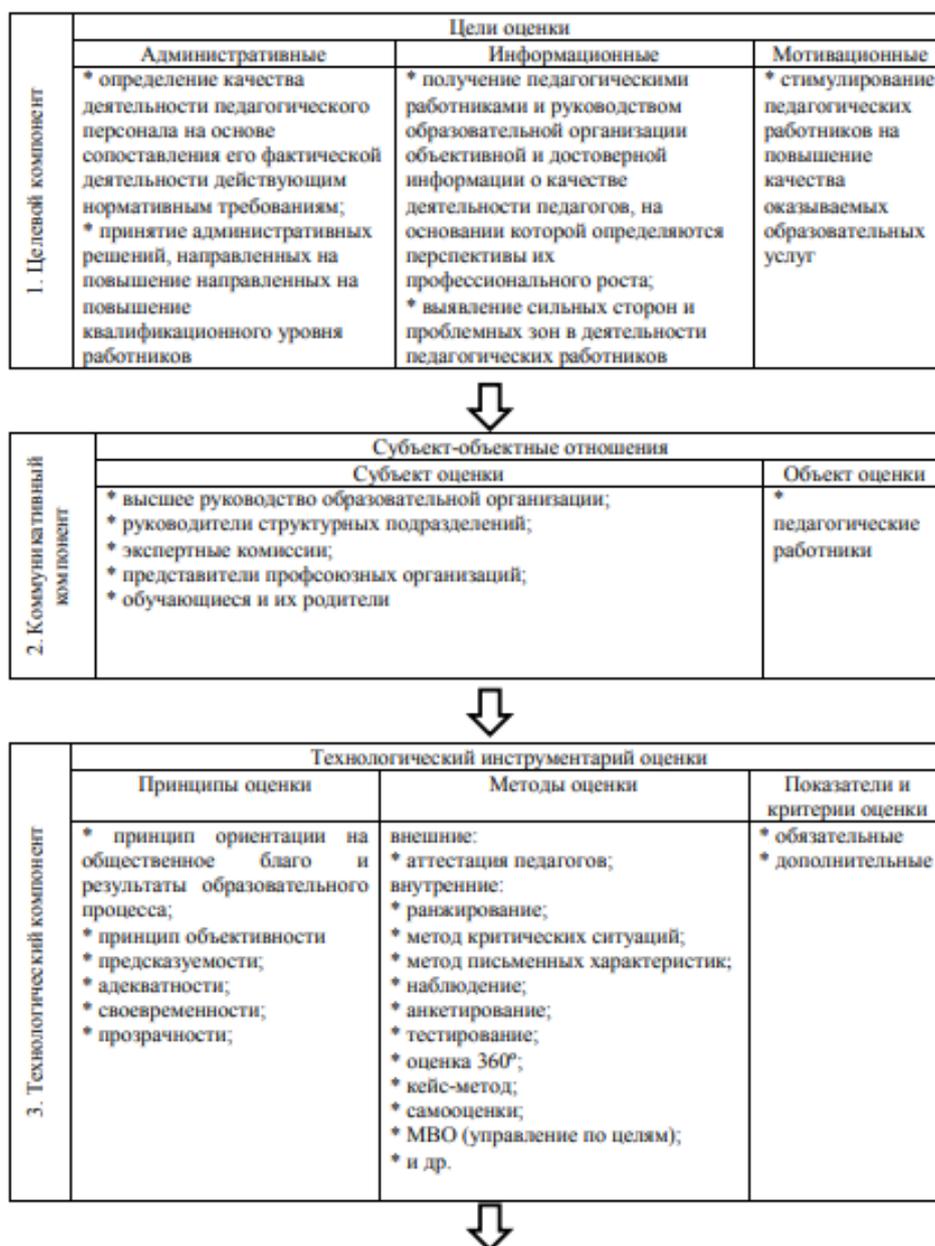
Данная система включает в себя пять компонентов:

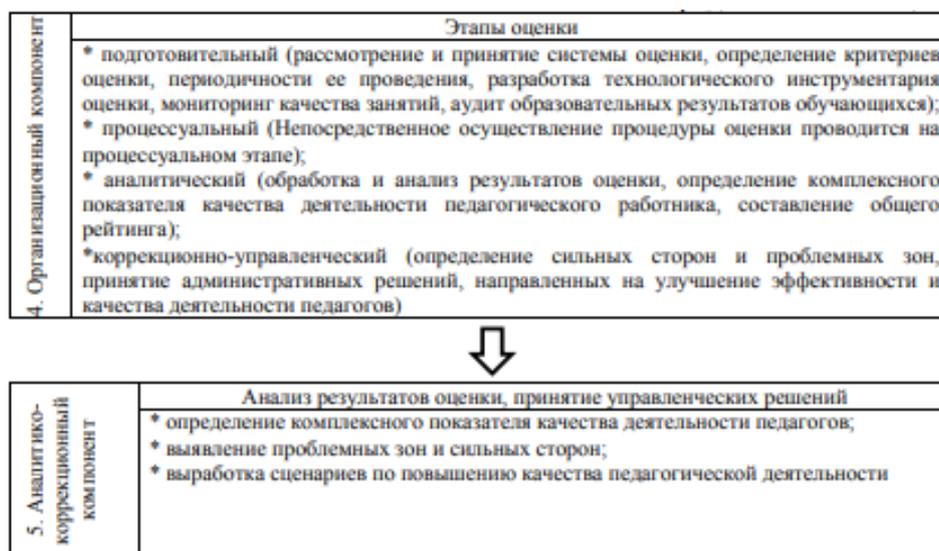
- целевой;
- коммуникативный;
- технологический;
- организационный;
- аналитико-коррекционный

Под целевым компонентом подразумеваются те цели, для достижения которых проводится оценка педагогических работников. Необходимо

отметить, что различные исследователи выделяют разные цели оценки, рассмотренные в данном исследовании.

Таблица 2 - Система оценки деятельности образовательной организации





Наиболее целостное представление о целях оценки приведено в работе И.А. Никитиной, согласно которой оценка персонала выполняет три основные функции [24, с. 144-145]:

- административную (повышение / понижение по службе, перевод, увольнение и др.);
- информационную (получение работниками и руководством организации объективной и достоверной информации об эффективности и качестве деятельности персонала, на основании которой определяются перспективы его профессионального роста и др.);
- мотивационную (процедура оценки является важным инструментом мотивации работников и тесно взаимосвязана с системой стимулирования персонала организации).

Коммуникативный компонент отражает субъект-объектные отношения в процессе деятельности по оценке педагогических работников образовательных организаций. Так, субъектами оценки могут выступать высшее руководство образовательного учреждения, руководители структурных подразделений, экспертные комиссии, представители профсоюзных организаций, обучающиеся и их родители. Последние привлекаются для оценки педагогов достаточно редко, что отрицательно

сказывается на объективности оценки в целом, так как именно обучающиеся и их родители являются основными потребителями образовательных услуг. Объектами же оценки выступают педагогические работники.

Технологический компонент определяет инструментарий оценки: ее принципы и методы. В качестве принципов оценки педагогического персонала взяты принципы, определенные в единых рекомендациях по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год [12]. Так, оценка персонала должна осуществляться с учетом принципов объективности, предсказуемости, адекватности, своевременности, прозрачности. Кроме того, следует помнить, что оценка педагога должна ориентироваться прежде всего на требования, предъявляемые к педагогу федеральным государственным образовательным стандартом, следовательно одним из принципов является ориентация на общественное благо и результаты образовательного процесса.

Методы оценки педагогических работников можно разделить на внешние и внутренние. К первой группе относится аттестация педагогов, проводимая экспертной комиссией, состоящих из коллег аттестуемого, работающих в других образовательных учреждениях. В качестве внутренних методов оценки могут быть использованы методы ранжирования, критических ситуаций, письменных характеристик, наблюдения, анкетирования, тестирования, оценки 360°, кейс-метод, самооценки, МВО (управление по целям) и др.

Организационный компонент отражает этапы оценки и те мероприятия, которые осуществляются на каждом из этапов: подготовительном, процессуальном, аналитическом и коррекционно-управленческом.

Подготовительный этап предполагает рассмотрение и принятие системы оценки, определение критериев оценки, периодичности ее проведения, разработка технологического инструментария оценки,

мониторинг качества занятий, аудит образовательных результатов обучающихся.

Непосредственное осуществление процедуры оценки проводится на процессуальном этапе.

На аналитическом этапе обрабатываются и анализируются результаты оценки, определяется комплексный показатель качества деятельности педагогического работника, составляется общий рейтинг.

На заключительном коррекционно-управленческом этапе определяются сильные стороны и проблемные зоны, принимаются административные решения, направленные на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов.

На схеме, представляющей систему оценки качества деятельности педагогических работников видно, что все элементы системы взаимосвязаны друг с другом. Таким образом, целостная система оценки подразумевает не просто использование отдельных методов оценки, но осуществление всего комплекса действий для достижения положительного эффекта от использования системы оценки. Помимо этого, система оценки качества деятельности педагогических работников, как и любая другая система, имеет множество внешних факторов, оказывающих на нее воздействие (так называемый «вход» в систему). В результате же осуществления работы система дает определенный «выход», то есть совокупность параметров системы, оказывающих воздействие на внешнюю среду.

В качестве входов системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательных организаций могут быть рассмотрены ожидания потребителей в отношении получения качественных образовательных услуг и повышение социального статуса, престижности и востребованности педагогических профессий. Отдача, полученная на выходе, может быть представлена в виде удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг, качественного выполнения государственного задания, эффективного использования бюджетных средств, выделяемых на

государством, и сформированности прозрачный механизм оплаты труда в условиях перехода трудовых отношений с педагогическими работниками образовательных учреждений на механизм эффективного контракта.

Таким образом, предложенная система оценки деятельности педагогических работников применима для всех типов образовательных организаций среднего образования. Данная система включает в себя пять компонентов: целевой, коммуникативный, технологический, организационный, аналитико-коррекционный. При этом элементы, входящие в состав системы могут варьироваться в зависимости от выбора администрации образовательной организации (к примеру, методы оценки). Таким образом, целостная система оценки позволяет не просто использовать отдельные методы оценки, но осуществить весь комплекс действий по оценке педагогических работников для достижения положительного эффекта.

В связи с необходимостью пересмотра системы оценки деятельности педагогов, в данном исследовании предложена система оценки деятельности педагогов.

На основании анализа оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, в настоящем исследовании были выделены основные группы показателей оценки педагогов, которые могут быть использованы в качестве основы образовательными учреждениями.

Стоит отметить, что оценка качества деятельности педагогических работников образовательных учреждений предполагает работу экспертной группы, участниками которой могут являться как педагогические работники конкретной образовательной организации, так и специально нанятые специалисты. При этом количество экспертов может изменяться в зависимости от решения администрации образовательного учреждения.

Разработка же адекватных измеримых оценочных показателей позволит оценить уровень качества и эффективности деятельности педагогов. А проведение оценки педагогов с определенной периодичностью позволит проследить динамику в формировании у их обучающихся основных компетенций.

Профессиональная деятельность педагога связана с постоянным взаимодействием с социумом, его окружающим: это ученики, их законные представители, администрация и коллеги. Следовательно, дать оценку педагогической деятельности можно, анализируя, насколько эффективно осуществляется взаимодействие с каждой из групп.

Таким образом, разработанная система оценки педагогических работников представляет собой комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности, таких как: педагог-ученики, педагог-родители, педагог-коллеги, педагог-администрация.

Таким образом, в данном исследовании выделено восемь групп показателей оценки качества деятельности педагога:

- в рамках взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы; мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся;
- в рамках взаимодействия «педагог-родители»: мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся;
- в рамках взаимодействия «педагог-администрация»: формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей;
- в рамках взаимодействия «педагог-коллеги»: распространение собственного педагогического опыта;

Также в качестве отдельного показателя выделена

- оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями).

Каждая из групп показателей, применяемых в ходе оценки педагогов, включает в себя показатели более низкого порядка, каждый из которых, в свою очередь, состоит из отдельных критериев оценки. Данные показатели представлены в модели оценки деятельности педагогических работников. Кроме этого для каждого показателя оценки деятельности качества деятельности педагога прописан способ оценки.

При этом следует учитывать, что удельный вес каждой группы показателей оценки должен быть определен по-разному, в зависимости от своей значимости.

Для присвоения той или иной группе весового коэффициента в разработанной модели использована четырехбалльная шкала, где коэффициент 4 присваивается наиболее значимым группам показателей, коэффициент 1 – наименее значимым.

Естественно, не стоит забывать, что, прежде всего педагог – это человек профессионально занимающийся преподавательской и воспитательской работой; на первом месте в списке его обширных обязанностей находится взаимодействие с учениками. Следовательно, показатели деятельности педагога, направленные на взаимодействие с детьми будут иметь наибольший удельный вес. Профессиональный стандарт педагога выделяет три основные функции педагога: обучение, воспитание и развитие ребенка. Следовательно, и оценка деятельности педагога должна ориентироваться на продуктивность выполнения им своих основных функций. Однако если степень обученности ученика можно проверить посредством проведения контрольных мероприятий, то степень воспитанности и развития личности ребенка не представляется возможным адекватно оценить. Ввиду этого целесообразным представляется давать оценку мероприятиям, направленным на достижение поставленных целей. В предложенной системе оценки деятельности педагога выделены две группы

показателей оценки качества его деятельности относительно взаимодействия «педагог-ученики»: соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы и мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся. При этом стоит отметить, что соответствие образовательных результатов учеников требованиям основной образовательной программы представляют собой минимально необходимые требования к реализации учебного процесса и одна из главных задач администрации образовательного учреждения – обеспечить исполнение этих требований на должном уровне со стороны всего педагогического коллектива. Поэтому несмотря на свою значимость данная группа показателей имеет весовой коэффициент 3. Коэффициент 4 присвоен показателям, характеризующим социализацию обучающихся.

Кроме этого, необходимо отметить, что для качественного выполнения своих обязанностей педагог должен взаимодействовать не только с учениками, но и с их законными представителями. Следовательно, данный аспект педагогической деятельности также должен быть включен в систему оценки учителя. Мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся имеют весовой коэффициент.

Помимо вышеперечисленных требований, администрация образовательного учреждения предъявляет к педагогу свои, которые можно объединить в несколько групп. Так, несмотря на то, что профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что должностные инструкции, сковывающие инициативу учителя, обременяющие его формальными требованиями и дополнительными функциональными обязанностями, отвлекающими от непосредственной работы с детьми, не отвечают духу времени, однако от подобной нагрузки педагога на данный момент не освобождены, следовательно, она должна оцениваться администрацией. Поэтому в предложенной модели выделены такие показатели оценки как показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям основной образовательной программы и

своевременность выполнения обязанностей. Весовой коэффициент, присвоенный группам этих показателей, с учетом приведенных выше замечаний равен 1. Помимо этого администрация заинтересована в формировании положительного имиджа образовательного учреждения, чему способствует такая деятельность педагогов как повышение квалификации, участие в педагогических конкурсах и др. Поэтому данная составляющая деятельности педагога выделена в отдельный показатель, которому присвоен весовой коэффициент 2.

В процессе своей деятельности любой профессионал достигает определенного уровня мастерства, позволяющего ему делиться своим опытом с коллегами. Подобный опыт, несомненно, очень ценится всем педагогическим сообществом, поэтому деятельность педагога по распространению собственного опыта выделена в представленной модели в отдельный показатель оценки качества его деятельности с весовым коэффициентом 2.

Профессиональный стандарт педагога подчеркивает, что оценка деятельности учителя выходит за узкие ведомственные рамки и требует закрепления организационных форм и соответствующего им порядка проведения, обеспечивающего общественное участие в этой процедуре. Оценивая профессиональные качества педагога, необходимо обеспечить обратную связь с потребителями его деятельности. В качестве таких потребителей выступают сами учащиеся и их родители. Отсюда следует, что образовательным учреждением должны быть созданы условия для участия учащихся и их законных представителей в оценивании деятельности педагогов (может осуществляться путем открытого голосования на сайте ОУ или иным способом). Результаты данной оценки должны учитываться при итоговом оценивании профессиональной деятельности педагогов и иметь высокий коэффициент - 3.

Таким образом, данная система может быть использована для оценки деятельности педагогических работников как консультантом, так и

руководством образовательной организации. Приведенные в модели весовые коэффициенты имеют субъективный характер и могут быть пересмотрены в зависимости от специфики образовательного учреждения. Кроме этого за каждый показатель оценки предусмотрено выставление определенного количества баллов. Максимальный балл по каждому пункту целесообразно определить для каждого образовательного учреждения индивидуально, учитывая его специфику, уклон, временные трудности и прочее. Для определения максимально возможных баллов по каждому показателю могут быть привлечены педагоги данного учреждения. Итоговый балл, который набирает каждый педагог, рассчитывается как сумма баллов показателей оценки качества деятельности педагогов.

Выводы об уровне качества деятельности педагога общеобразовательной организации следует заносить в итоговую таблицу результатов, где будут отражены экспертные оценки показателей, групп показателей и педагога, а также комплексный показатель качества его деятельности.

Значение экспертной оценки показателя (ЭОп) определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{ni} = \sum_a q_{na} \times z_n, \quad (1)$$

где ЭО_{ni} - значение экспертной оценки n-ого показателя;

q_{na} – степень проявления a-ого критерия n-ого показателя;

z_n – весовой коэффициент (значимость) n-ого показателя.

После определения экспертной оценки каждого показателя следует определить значение экспертной оценки группы показателей, которое определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{группk} = \sum_n \text{ЭО}_{ni}, \quad (k=1 \div p), \quad (2)$$

где $\text{ЭО}_{группk}$ – значение экспертной оценки k-ой группы показателей

Значение экспертной оценки педагога (ЭОпед) определяется по формуле:

$$\text{ЭО}_{\text{пед}} = \sum_k \text{ЭО}_{\text{крит}_k} \quad (3)$$

Общий показатель качества деятельности педагога (ОП) определяется как отношение значения его экспертной оценки к максимально возможному количеству баллов, полученных в ходе экспертной оценки:

$$\text{ОП} = \frac{\text{ЭО}_{\text{пед}}}{\text{ЭО}_{\text{max}}}, \quad (4)$$

где ЭО_{max} - максимально возможное количество баллов, полученных в ходе экспертной оценки качества деятельности педагога по всем критериям.

Общий показатель качества деятельности педагога (ОП) определяется в соответствии со шкалой интервалов, которая позволяет определить уровень качества его деятельности:

$\text{ОП} < 0,5$ – критический уровень качества деятельности педагога;

$0,5 \leq \text{ОП} < 0,6$ – низкий уровень качества деятельности педагога;

$0,6 \leq \text{ОП} < 0,75$ – средний (достаточный) уровень качества деятельности педагога;

$0,75 \leq \text{ОП} < 0,85$ – уровень качества деятельности педагога выше среднего;

$\text{ОП} \geq 0,85$ – высокий уровень качества деятельности педагога.

Проведенная оценка деятельности педагога должна отражаться на уровне его заработной платы. Значение экспертной оценки педагога – это сумма набранных им баллов по разным показателям с учетом весового коэффициента каждого из них. Зная общее количество баллов, набранное педагогами и сумму, имеющуюся у образовательного учреждения для стимулирования своих работников, можно определить стоимость одного набранного балла. Таким образом, стимулирование работников будет проходить по реальным показателям качества их деятельности, и способствовать повышению его эффективности.

Данные, полученные в ходе оценки, могут быть использованы при аттестации педагогов. Так, общий показатель качества деятельности педагога характеризует возможность подтверждения или установления определенной квалификационной категории (например, для получения высшей категории у педагога должен быть высокий уровень качества деятельности, $ОП \geq 0,85$; для присвоения первой категории - достаточный).

Стоит также отметить, что наглядность результатов оценки деятельности педагогов и использованием представленной модели, позволит увидеть не только администрации, консультанту, проверяющим комиссиям, но и самому педагогу проблемные и успешные зоны своей деятельности. Для повышения эффективности работы педагогам в рамках методических объединений может быть предложено разработать мероприятия по достижению лучших результатов в последующем отчетном периоде или распространению собственного успешного опыта педагогической деятельности.

Однако необходимо отметить, что любая система на практике может претерпевать некоторые изменения. Кроме того, внедрение любой системы как правило сопряжено с определенными рисками. Рассмотрим возможности и риски внедрения системы в образовательном учреждении на примере КГУ «Тобольская общеобразовательная школа».

На сегодняшний день разработка и внедрение эффективного контракта для образовательных организаций является тем инструментом, благодаря которому возможно будет произвести адекватную оценку деятельности педагогических работников, повысить их мотивацию, что в целом повысит качество результатов образования на различных уровнях, что, в свою очередь, является одним из системных приоритетов государства в сфере образования.

При этом администрация образовательных учреждений должна четко представлять, с какими рисками она может столкнуться, при внедрении эффективного контракта для того, чтобы постараться их минимизировать.

В ходе проведения анализа было обнаружено, что внедрение механизмов эффективного контракта создает большие возможности для образовательного учреждения. В частности, адекватная система оценки педагогического коллектива позволит повысить мотивацию педагогов, что, в свою очередь, положительно скажется на качестве образовательных услуг. Кроме этого, конкретизация обязанностей, условий оплаты труда, показателей и критериев эффективности привлечет в образовательные учреждения новые кадры, и в перспективе поспособствует повышению престижа педагогических профессий в целом. Используя внутренние ресурсы школы, такие как высококвалифицированный педагогический состав, развитая материальная база, наряду с теми возможностями, которые даст образовательным учреждениям эффективный контракт, можно спрогнозировать повышение рейтинга школы среди учебных заведений области.

Однако, помимо возможностей, которые предоставляет эффективный контракт как организациям и работникам, так и государству в целом, стоит учесть также риски, которые могут возникнуть при его внедрении.

Система образования, несмотря на происходящие в ней в последнее время изменения, остается достаточно консервативной, следовательно, существует риск негативного восприятия эффективного контракта как нового, чуждого элемента, как среди руководства образовательного учреждения, так и среди работников. С учетом этого нужна широкая разъяснительная работа, призванная показывать реальную пользу от внедрения эффективного контракта, не создавая при этом ложных ожиданий. Для проведения подобных работ можно привлечь социальных партнеров школы.

С другой стороны, может возникнуть обратная ситуация, когда образовательные учреждения, позиционирующие себя как лидеры, стремятся внедрить предлагаемые нововведения как можно скорей. Возникает риск

непоследовательности действий, когда изменения в трудовой договор будут вноситься без проведения каких-либо организационных мероприятий.

Одной из причин внедрения эффективного контракта является необходимость исправления недостатков, обнаружившихся в ходе применения новой системы оплаты труда (НСОТ). Следовательно, нужно обратить особое внимание, на возникшие проблемы, чтобы не допустить их повторения. В частности, при использовании НСОТ, не удалось решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда. Этот факт объясняется недостаточной проработанностью показателей и критериев эффективности или формальным характером их применения. Подобная ситуация приводит к тому, что во многих образовательных учреждениях сохраняются ранее применявшиеся выплаты стимулирующего характера никак не отражающие реальную степень эффективности деятельности работника (за добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда и т.д.). Риски подобного сценария с применением эффективного контракта становятся меньше, т.к. в самом тексте трудового договора должны быть детально прописаны нормы труда, обеспечивающие повышение и качества работы, и благ, получаемых работником от выполнения работы. Таким образом, эффективный контракт призван обеспечить взаимовыгодные условия, как для работодателя, так и для конкретного работника.

Однако совершенно не рассматривать подобные риски, используя систему оценки качества, нельзя: формализм при его составлении может свести на нет весь смысл его внедрения. Поэтому при составлении системы оценки следует учитывать, что показатели и критерии, положенные в его основу, должны быть измеримыми. Однако разработка измеримых показателей и критериев является одной из основных проблем, ведь результат деятельности педагогов, как правило, проявляется только через определенный промежуток времени, является отложенным. И здесь возникает риск гонки среди сотрудников не за качественным отложенным

результатом, а за хорошими показателями в данную минуту. Не секрет, что сегодня одним из показателей хорошей работы педагога является высокий процент качества успеваемости. Данный показатель рассчитывается как отношение количества учеников, успевающих на «хорошо» и «отлично» к количеству успевающих учеников. Образовательная организация заинтересована в высоком проценте качества успеваемости и зачастую требует этого от учителей. Возникает риск имитации показателей и необъективности оценки педагогом ученика в целях повышения общего показателя и для того, чтобы избежать конфликта с администрацией. Поэтому очевидно, что введение показателей качества работы педагога требует апробации с последующим обсуждением результатов педагогическим коллективом.

Внедрение системы оценки качества подразумевает разработку расширенной системы оценки педагога по различным критериям. Этот факт предполагает осуществление тщательного контроля соответствия деятельности того или иного педагога заданным критериям. Данная ситуация провоцирует несколько рисков. Во-первых, возникшая необходимость регулярной оценки достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого учителя предполагает огромные трудозатраты, следовательно, возникает необходимость принять на работу новых сотрудников, что предполагает увеличение расходов и связано с риском нехватки средств и риском дефицита кадрового потенциала. Во-вторых, данная ситуация может привести к увеличению нагрузки уже имеющимся работникам, что вызывает риск снижения качества и эффективности их деятельности и возникновению чрезмерного бюрократизма, когда педагогов будут обязывать помимо исполнения своих основных обязанностей составлять многочисленные отчеты о проделанной работе. То есть возникает вероятность повторения тех ситуаций, от которых эффективный контракт призван избавить современную систему образования. С целью предупреждения подобного исхода следует тщательным образом

продумать систему оценки достижений каждого работника, целесообразным в данной ситуации представляется введение автоматического оценивания с помощью использования электронных технологий с соответствующей компьютерной программой.

В силу объективных причин процедура введения системы оценки качества в целом ряде случаев может сопровождаться определенными рисками, вероятность которых, однако, можно уменьшить, проведя серьезную подготовительную работу.

Предложенная система оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагогколлеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены: показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого была определена значимость данных показателей, которая была выражена в их весовом коэффициенте. Разработанная система оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения. Применение данной модели оценки будет способствовать

повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса и деятельности общеобразовательных организаций в целом.

3.3. Деятельность консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации

Сегодня перед государством стоит важная задача – повышение эффективности и качества образования. Ключевую роль в ее достижении играет то, насколько эффективно будет работать каждый отдельный педагог. Стимулом для качественной деятельности педагогов призвана стать новая система оценки качества работы персонала. Однако для того, чтобы внедрить в работу образовательного учреждения данную систему руководству данного учреждения приходится решить немало проблем.

Стимулирование разработки адекватных методов оценки персонала образовательных организаций, представляется, на сегодняшний день, одним из важных элементов осуществления приоритетных целей государства в области образования, а именно, повышение отдачи от использования имеющихся ресурсов. Однако нередко оценка персонала образовательной организации является неадекватной, а внутренних ресурсов изменить ситуацию бывает недостаточно. В этих условиях целесообразным является привлечение консультанта для совершенствования системы оценки персонала образовательной организации.

По отношению консультанта к организации различают два вида управленческого консультирования - внешнее и внутреннее. При внешнем консультировании организация приглашает консультантов со стороны на договорной основе, это может быть консалтинговая фирма или индивидуальный консультант. Внутреннее консультирование предусматривает постоянную работу консультанта или группы

консультантов в штате предприятия с подчинением руководителю предприятия.

Таким образом, прежде чем начать работу со специалистом. Руководству образовательной организации необходимо определить, работа внутреннего или внешнего консультанта будет для него предпочтительнее в рамках решения поставленной задачи.

Рассмотрим экономическую эффективность использования услуг внешних и внутренних консультантов для совершенствования системы оценки педагогических работников образовательного учреждения.

В мировой практике приняты четыре основные формы установления цены на консалтинговые услуги:

- почасовая оплата. При почасовой оплате сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Однако такой вариант оплаты чаще всего применяется при недолгосрочных проектах;
- фиксированная оплата за проект. В практике консалтинга все чаще используется именно этот способ установления стоимости работ, при котором стоимость проекта оговаривается сразу же;
- оплата как процент от результата. Иногда клиенты предлагают консультантам форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта, например как процент от полученной прибыли;
- комбинированная форма оплаты. В российских условиях зачастую используется комбинированная форма оплаты, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Если образовательная организация приглашает для консультирования специалиста извне, то необходимо отметить, что в рамках оценки педагогических работников целесообразно договариваться с консультантом о фиксированной оплате за проект. Данный способ оплаты приоритетен, так как при использовании почасовой оплаты невозможно проконтролировать

сколько реально времени консультант потратил на проект. Результат от внедрения проекта отсрочен и не имеет выраженной экономической составляющей, следовательно вариант оплаты как процента от результата и комбинированной оплаты также не может рассматриваться.

Стоимость же проекта по совершенствованию оценки персонала образовательной организации варьируется в зависимости от консалтингового агентства, опыта работы консультанта в данной сфере и других факторов. Средняя цена на пакет работ по совершенствованию системы управления предприятием с разработкой системы показателей на основе стратегии развития предприятия, включающую систему стимулирования составляет около 150000 рублей.

Однако администрация образовательного учреждения также может воспользоваться услугами внутреннего консультанта. Для оптимизации расходов образовательная организация может обратиться к собственным ресурсам и отправить на повышение квалификации одного из своих сотрудников. Один из вариантов – получение степени магистра по направлению «Управленческое консультирование» (стоимость всего периода обучения составляет около 100 000 рублей). Обучение по программе длится два года и три месяца. Если организация заинтересована в более сжатые сроки обучения, то может отправить сотрудника на переподготовку по направлению «Менеджмент» «Управленческое консультирование» длящуюся один год (стоимость около 240 000 рублей). В результате образовательное учреждение получит специалиста, способного решить стоящие перед организацией проблемы. Вопрос повышения заработной платы для данного специалиста решается образовательным учреждением в индивидуальном порядке. Часто возникают договоренности, по которым образовательная организация оплачивает работнику обучения, а он затем работает на тех же условиях определенный срок (без повышения заработной платы, но с расширенным функционалом обязанностей).

Таким образом, для образовательной организации экономически выгоднее будет обучить своего сотрудника для решения задачи совершенствования оценки педагогических работников и внедрения эффективного контракта, чем пользоваться услугами внешнего консультанта. Для того, чтобы окупить затраты на обучение сотрудника, а также получить возможный доход образовательное учреждение сможет получить лицензию на дополнительную услугу по совершенствованию системы оценки деятельности педагогических работников и предлагать ее другим образовательным учреждениям.

Деятельность консультанта можно условно разделить на несколько стадий, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами. Так, работу консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации целесообразным будет рассмотреть в соответствии с классическим представлением М. Кубра, согласно которому консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную (предпроектную), контрактную (проектную) и послеконтрактную (послепроектная) стадии [45, с.29].

Предпроектная стадия представляет собой начальный этап процесса консультирования – подготовку, которая включает в себя следующие процедуры:

- 1) Установление первоначального контакта. Происходит встреча потенциального заказчика (представителя образовательной организации, отдела образования и пр.) и консультанта. Установление первоначального контакта является ключевой процедурой в процессе консультирования, так как от него зависит осуществление всего процесса консультирования.

Важно, чтобы встреча проходила с лицом, принимающим решение, - человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного

диагностического исследования и обеспечить ресурсы, необходимые для выполнения задания, как правило, речь идет о директоре образовательного учреждения.

Перед первой встречей консультант должен подготовиться: собрать ориентирующие данные о самой образовательной организации, ее ближайшем окружении; изучить законодательные требования к школам, специфику оценки персонала образовательных организаций. При этом консультант не должен приходить с готовыми решениями, но должен быть знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в данной организации.

Первоначальную встречу следует проводить в виде исследовательской беседы, в ходе которой каждая стороны стремиться узнать больше о другой.

2) Предварительный диагноз проблемы. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы, так как нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию.

Отсутствие адекватной системы оценки персонала может быть не самой проблемой, а лишь частью комплекса проблем, существующих в образовательной организации, и в таком случае ее решение не приведет к качественным изменениям, которых ждет заказчик.

Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему:

- взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых и управленческих проблем;
- реалистично оценить, можно ли ему помочь.

Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Важный метод предварительного диагноза – сравнение. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений.

3) Планирование задания. На этом этапе консультанту требуется кратко описать проблему (выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы), а также наметить цель и предпринимаемые действия (определяются план выполнения задания, цели и необходимые для их достижения технические мероприятия). В большинстве случаев на данном этапе намеченной целью будет являться создание адекватной системы оценки персонала. Однако стоит отметить, что данная цель весьма абстрактна и ее следует конкретизировать. Оптимальной технологией для этого является технология постановки целей по SMART (цель должна быть конкретная, измеримая, достижимая, значимая, определенная во времени).

Кроме этого на данном этапе необходимо разработать график выполнения задания, определить роли (какие действия выполняет клиент, а какие консультант), осуществить планирование ресурсов.

4) Предложение клиенту. Предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Данный документ может иметь разные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектный план и др.

5) Контракт на консультирование. Консультационные услуги отнесены Гражданским кодексом РФ к услугам, оказываемым в рамках Договора возмездного оказания услуг (ст. 779). Таким образом, оказание консультационных услуг является предпринимательской деятельностью, а наиболее приемлемой для консалтинговых проектов формой является договор на оказание возмездных услуг, при котором материальный носитель результатов договора не фиксируется. В таком типе договора должны быть

отражены не только обязательства консультанта, но и те условия, которые предоставит ему клиент для выполнения этих обязательств.

После составления контракта начинается следующая – проектная стадия консультирования. Данная стадия продолжает целостный процесс консультирования, поэтому начинается со второго этапа этого процесса – установления диагноза.

Цель данного этапа – детально и глубоко изучить проблему, стоящую перед образовательной организацией, выявить факторы и силы, влияющие на нее и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

Если предварительным диагнозом стало понятно, что основной проблемой организации является отсутствие адекватной системы оценивания персонала, то на данном этапе необходимо подтвердить вынесенный ранее диагноз.

Диагностическая работа осуществляется в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов и сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

б) Выявление необходимых фактов. Любая организация имеет свою специфику, поэтому, даже используя некие универсальные модели для решения проблем ряда организаций, для получения качественных результатов необходимо учитывать специфические особенности каждой организации. Узнать данные особенности консультант может, выявляя те или иные факты, относящиеся к организации. Факты – это данные, отражающие реальное, объективное, не подлежащее сомнению положение дел в организации.

Количество фактической информации в любой организации практически не ограничено. Ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован для выполнения

задания. Какие факты собирать и изучать, необходимо определить в тесном сотрудничестве с клиентом.

Консультанту, ведущему деятельность по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации целесообразно провести анализ организационной структуры школы, обратить внимание на профиль образовательного учреждения, на спектр предоставляемых школой дополнительных услуг (платных и бесплатных), на степень вовлеченности учителей и учеников в различные мероприятия конкурсного характера, место образовательного учреждения в общем рейтинге.

7) Анализ фактов. Полученные факты необходимо систематизировать и проанализировать. Работая с образовательными организациями имеющиеся факты уместно использовать для проведения SWOT-анализа, позволяющего определить сильные и слабые стороны организации, что позволит создать реалистичную картину возможных изменений и избежать возможных трудностей.

8) Установление обратной связи с клиентом. На данном этапе результаты проведенного анализа представляются клиенту. Обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь, дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Как правило, в рамках образовательной организации необходимо установить обратную связь с директором или его заместителем.

9) Отчет по диагностике. Так как некоторые проекты могут заканчиваться на этапе диагностики и не имеют продолжения, в этом случае диагностический отчет будет служить также итоговым отчетом.

После установления диагноза начинается третий этап – планирование действий. Данный этап включает выработку решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов и подготовку к осуществлению решения. Цель данного этапа – выработать что-то новое. При этом нужно отметить, что часто нет необходимости выработать новые

решения, так как они уже были выработаны ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву.

10) Выработка решений. На данном этапе от консультанта ожидают определения оптимального решения проблемы. Однако когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение.

Консультант, работающий над созданием системы оценки педагогов образовательной организации, на данном этапе может прибегнуть к использованию универсальной модели оценки, предложенной в данной работе. Однако при этом необходимо учитывать, что каждая образовательная организация уникальна, значит невозможно бездумно использовать одни и те же шаблоны, их необходимо изменять в зависимости от условий.

11) Оценка альтернатив. Оценка альтернатив – не разовая акция, консультант постоянно работает с теми или иными вариантами решения существующих проблем, выбирая оптимальные.

Для достижения поставленной цели необходимо проработать несколько вариантов решений, возможно, провести SWOT-анализ внедрения той или иной идеи в жизнь. Так, проведенный в ходе работы SWOT-анализ внедрения эффективного контракта выявил определенные риски и необходимость работать над их минимизацией.

12) Предложение по осуществлению изменений. Полученные в ходе предыдущих этапов решения консультант предъявляет клиенту в виде определенного предложения.

Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда объясняет степень риска и условия, которые клиент должен создать и поддерживать.

13) Планирование действий по реализации решений. На данном этапе консультанту необходимо распланировать свои действия (в рассматриваемом случае показать, как внедрить разработанную модель оценки педагогических работников).

После разработки плана наступает четвертый этап – внедрение.

14) Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль). За осуществление предложений отвечает заказчик. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они были реализованы на практике.

Планирование мероприятий по внедрению является важным. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли.

В рамках оценки педагогических работников важно определить, какие функции в этом процессе будет выполнять директор школы, его заместители, кто будет входить в состав экспертной группы, как часто ее члены будут посещать уроки и др.

Кроме этого, консультанту необходимо оказать помощь клиенту в обработке и анализе результатов оценки, определить комплексный показатель качества деятельности педагогического работника, составляется общий рейтинг.

Также на данном этапе определяются сильные стороны и проблемные зоны, принимаются административные решения, направленные на улучшение эффективности и качества деятельности педагогов.

15) Корректировка предложений. Перед началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие вопросы.

16) Обучение персонала. Персонал должен быть подготовлен к нововведениям. В рассматриваемой ситуации совершенствования системы оценки педагогических работников учителя имеют представления о новых требованиях, которые к ним предъявляет государство, так как все должны пройти повышение квалификации в рамках работы по ФГОС. Однако задача консультанта и администрации школ доходчиво объяснить педагогам, в чем

очевидные преимущества использования новой системы оценки их деятельности.

Один из наиболее эффективных методов – подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем.

После завершения описанных этапов начинается послепроектная стадия консультирования. Каждый проект должен быть доведен до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта больше не нужна. В этой связи следует уделить особое внимание пятому этапу – завершению работы.

17) Оценка результатов. Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультационного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства.

Часто бывает, что оценка не проводится. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы и может быть сложно определить, что изменилось после консультационной работы.

Эффективная оценка требует совместных усилий консультанта и клиента. Клиент оценивает не только задание, но и консультанта и его работу. Консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

18) Конечный отчет. Заключительный отчет должен указывать реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего избегать в будущем.

19) Расчет по обязательствам. Проводятся окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом.

20) Планы будущего сотрудничества. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если консультант убежден, что может еще что-то

предложить в продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Таким образом, работая в сфере образования, консультанту следует придерживаться классической модели процесса консультирования. Однако, учитывая ограниченный бюджет образовательных организаций, стоит отметить, что на практике возможно отхождение от представленного плана деятельности.

Таким образом, на основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» был разработан алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования, в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов, соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на механизм эффективного контракта.

ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ

Третья глава данной работы посвящена анализу состояния системы оценки персонала образовательной организации, деятельности по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Анализ состояния системы оценки персонала образовательной организации был проведен на примере КГУ «Тобольская общеобразовательная школа». В ходе работы была дана краткая характеристика образовательной организации, персонала. В результате проведенного SWOT-анализа данного образовательного учреждения были выявлены его слабые и сильные стороны, разработаны рекомендации для дальнейшего динамичного развития организации. К факторам, мешающим развитию было отнесено отсутствие системы оценки персонала.

Анализ методов, используемых для оценки педагогических работников в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» выявил не соответствие их современным требованиям, что представляется проблемой ввиду скорого перехода данного образовательного учреждения на механизм эффективного контракта. Ввиду этого, совершенствование существующей системы оценки персонала в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» представляется одной из первостепенных задач.

В рамках исследования была рассмотрена система оценки деятельности педагогических работников образовательных организаций. Предложенная система применима для всех типов образовательных организаций среднего образования. Данная система включает в себя пять компонентов: целевой, коммуникативный, технологический, организационный, аналитикокоррекционный. При этом элементы, входящие в состав системы могут варьироваться в зависимости от выбора администрации

образовательной организации (к примеру, методы оценки). Таким образом, целостная система оценки позволяет не просто использовать отдельные методы оценки, но осуществить весь комплекс действий по оценке педагогических работников для достижения положительного эффекта.

На основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» был уточнен алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на новый уровень развития.

На основании анализа оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению эффективного контракта, в настоящем исследовании была разработана новая система оценки педагогических работников образовательной организации, которая может быть применена в своей деятельности консультантами в ходе работы над совершенствованием системы оценки персонала в образовательном учреждении.

Предложенная система оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагогколлеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из

перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены: показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого была определена значимость данных показателей, которая была выражена в их весовом коэффициенте. Таким образом, представленная система оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературы по проблеме исследования позволил заключить следующее.

Обобщение результатов комплексного анализа позволяет нам считать, что понятие «условие» является общенаучным и представляет совокупность причин, обстоятельств, каких-либо объектов, влияющих на функционирование и развитие какого - либо объекта (в том числе и педагогической системы, целостного педагогического процесса).

Педагогические условия, выступая как один из компонентов педагогической системы, отражают совокупность возможностей образовательной и материально-пространственной среды, воздействующих на личностный и процессуальный аспекты данной системы, и обеспечивают её эффективное функционирование и развитие.

Опираясь на анализ многочисленных научно-педагогических исследований, мной сделан вывод, что исследователи выделяют различные виды педагогических условий, обеспечивающих функционирование и эффективное развитие педагогической системы, среди которых наиболее часто встречаются организационно-педагогические, психолого-педагогические, дидактические условия.

Организационно-педагогические условия представляют собой совокупность целенаправленно сконструированных возможностей содержания, форм, методов целостного педагогического процесса (мер воздействия), лежащих в основе управления функционированием и развитием процессуального аспекта педагогической системы (целостного педагогического процесса).

Психолого-педагогические условия - совокупность целенаправленно сконструированных взаимосвязанных и взаимообусловленных возможностей

образовательной и материально-пространственной среды (мер воздействия) направлены на развитие личностного аспекта педагогической системы (преобразование конкретных характеристик личности).

Дидактические условия выступают как результат целенаправленного отбора, конструирования и применения элементов содержания, методов (приемов), а также организационных форм обучения для достижения дидактических целей.

Выявление условий, обеспечивающих функционирование и развитие педагогической системы, целостного педагогического процесса является одной из важных задач педагогических исследований, успешное решение которой, как правило, составляет научную новизну исследования и обуславливает его практическую ценность.

Резюмируя сказанное выше, сделаем следующие выводы.

Целостная система реализуемых организационных и педагогических условий формирует педагогическую систему. Организационные условия определяют пространственную среду в целом, а педагогические условия придают особенность пространственной среде, преобразуя ее в специфический формат – образовательную среду. Формирование организационных условий создает возможности для реализации педагогических условий. Пространственная среда включает предметно-пространственную и социокультурную структуры. Предметно-пространственная структура воплощается в виде материально-технической базы, опосредующей реализацию образовательных отношений субъектов. Социокультурная структура пространственной среды, с одной стороны, отражает потребности и воплощенные возможности субъектов осуществлять образовательные отношения с использованием предметно-пространственной структуры, а с другой – формирует предпосылки для возникновения в предметно-пространственной структуре информации. Информация в предметно-пространственной структуре воплощается в виде содержания образования.

Образовательная среда рассматривается нами как специфическая форма социокультурной структуры пространственной среды, формируемой в ходе образовательных отношений субъектов.

В основе опытно-поисковой работы лежали принципы, ведущими из которых явились: принцип открытости для дальнейшей проверки; принцип объективности; принцип эффективности; принцип выполнения основных условий причинного вывода.

Ведущим началом профессионально педагогической готовности администрации и педагогов учебного центра к обеспечению качества образовательного процесса является методическое, научно-практическая оснащённость учебного процесса; сформированность профессиональной направленности у преподавателей.

Изменение профессионально-управленческой компетентности руководителей и педагогов, оцениваемое в процессе внешнего и внутреннего мониторинга, позволили вносить коррективы в распределение полномочий руководителей в их продвижение в сфере управленческой деятельности.

Критерии эффективности результатов опытно-поисковых работ были сгруппированы нами по результативным, социальным и индивидуально - личностным признакам и особенностям профессионально-педагогической готовности руководителя образовательного процесса, и качеству знаний обучающихся, а также выступал уровень сформированности мотивационных доминант личности, связанных с основными видами профессиональной деятельности учителя. В качестве уровней сформированности профессиональной направленности личности мы выделили низкий, средний, высокий.

Как показала опытно-поисковая работа для повышения качества образовательного процесса необходимо внедрить структурно-функциональную модель обеспечения качества образовательного процесса. Опытно-поисковая работа показала, что качество подготовки специалистов осуществляется более успешно, если в обучение вводится выдвинутые нами

организационно-педагогические условия реализации структурно-функциональной модели обеспечения качества образовательного процесса.

Необходимыми и эффективными условиями реализации модели, как показала опытно-поисковая работа являются:

- подготовленность администрации и педагогов к обеспечению качества образовательного процесса в учебном центре;
- формирование у учителей установки на эффективную профессиональную деятельность;
- диагностический подход к процессу обучения учащихся.

Экспертный анализ качества и глубины знаний обучающихся образовательного учреждения показывает, что они отвечают уровню современных требований, а по объему усвоенного материала существенно превышают установленные государственные стандарты. Это позволяет сделать заключение, что организационно-педагогические условия функционирования структурно-функциональной модели обеспечения качества образовательного процесса в учебном центре, созданные нами в процессе формирующего эксперимента, обеспечили решение задач опытно-поисковой работы. А сама модель оказалась адекватной реальному состоянию обеспечения образовательного процесса в учебном центре.

В разработке критериев и нормативов оценивания качества образовательного процесса и образованности, обучающихся мы руководствовались основными положениями Государственного образовательного стандарта. Также, нами были разработаны ряд требований, которым должна удовлетворять информация о результатах обеспечения качества образовательного процесса.

Таковыми требованиями были: соответствие уровня знаний учащихся государственному образовательному стандарту; адекватность требований к качеству знаний, программным требованиям, базисному учебному плану; структурированность и системность каждого уровня мониторинга и их приуроченность к достижению уровня подготовки выпускника учебного

центра, достаточного для последующего образования; определение и выбор оптимального сочетания разнообразных форм и видов мониторинга, с учетом особенностей работы образовательного учреждения инновационного типа; объективность, полнота, релевантность, адекватность оценок знаний обучающихся на всех этапах мониторинга.

Теоретическая разработка, практический поиск эффективных средств, приемов обеспечения качества образовательного процесса и уровнем образованности учащихся учебного центра, дают основания для утверждения о целесообразности предпринятого нами исследования, подтвержденной положительными результатом опытно-поисковой работы.

Третья глава данной работы посвящена анализу состояния системы оценки персонала образовательной организации, деятельности по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации.

Анализ состояния системы оценки персонала образовательной организации был проведен на примере КГУ «Тобольская общеобразовательная школа». В ходе работы была дана краткая характеристика образовательной организации, персонала. В результате проведенного SWOT-анализа данного образовательного учреждения были выявлены его слабые и сильные стороны, разработаны рекомендации для дальнейшего динамичного развития организации. К факторам, мешающим развитию было отнесено отсутствие системы оценки персонала.

Анализ методов, используемых для оценки педагогических работников в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» выявил не соответствие их современным требованиям, что представляется проблемой ввиду скорого перехода данного образовательного учреждения на механизм эффективного контракта. Ввиду этого, совершенствование существующей системы оценки персонала в КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» представляется одной из первостепенных задач.

В рамках исследования была рассмотрена система оценки деятельности педагогических работников образовательных организаций. Предложенная система применима для всех типов образовательных организаций среднего образования. Данная система включает в себя пять компонентов: целевой, коммуникативный, технологический, организационный, аналитикокоррекционный. При этом элементы, входящие в состав системы могут варьироваться в зависимости от выбора администрации образовательной организации (к примеру, методы оценки). Таким образом, целостная система оценки позволяет не просто использовать отдельные методы оценки, но осуществить весь комплекс действий по оценке педагогических работников для достижения положительного эффекта.

На основе анализа теоретического материала, а также проделанной работы по анализу проблем образовательной организации на примере КГУ «Тобольская общеобразовательная школа» был уточнен алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации. В ходе работы было определено, что алгоритм деятельности консультанта по совершенствованию системы оценки персонала образовательной организации – это система действий консультанта, включающая в себя предпроектную, проектную и послепроектную стадию консультирования в результате прохождения которых руководитель получает инструмент оценки педагогов соответствующий требованиям перехода образовательных организаций на новый уровень развития.

На основании анализа оценки персонала, особенностей ее проведения в конкретной образовательной организации, требований, предъявляемых государственным образовательным стандартом, а также руководствуясь рекомендациями, разработанными на различных уровнях государством, применительно к составлению эффективного контракта, в настоящем исследовании была разработана новая система оценки педагогических работников образовательной организации, которая может быть применена в

своей деятельности консультантами в ходе работы над совершенствованием системы оценки персонала в образовательном учреждении.

Предложенная система оценки педагогических работников - это комплекс показателей оценки качества деятельности педагогов на основе взаимодействия различных субъектов образовательной деятельности (педагог-ученики; педагог-родители; педагог-администрация; педагог-коллеги). В ходе анализа взаимодействий педагога с каждой из перечисленных социальных групп были выделены основные группы показателей оценки педагогов. К таким группам показателей были отнесены: показатели соответствия достигнутых образовательных результатов обучающимися требованиям основной образовательной программы; показатели характеризующие социализацию обучающихся (мероприятия, направленные на воспитание и развитие личности обучающихся); мероприятия, направленные на работу с законными представителями обучающихся; формирование позитивного имиджа образовательного учреждения; показатели соответствия документации, разрабатываемой педагогическим работником, требованиям ООП; своевременность выполнения обязанностей; взаимодействие с коллегами; оценка деятельности учителя потребителями его услуг (учениками и родителями). Кроме этого была определена значимость данных показателей, которая была выражена в их весовом коэффициенте. Таким образом, представленная система оценки качества деятельности педагогов может быть взята за основу при составлении эффективного контракта на базе отдельно взятого образовательного учреждения.

Таким образом, цель исследования - выявить организационно-педагогические условия повышения эффективности системы оценки качества работников образовательного учреждения и разработать систему совершенствования системы оценки качества персонала образовательной организации – достигнута. Задачи решены. Гипотеза находит свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

9. Артемьев, С.А. Методы оценки возможностей и результатов деятельности промышленного предприятия [Текст]: дис. ...канд. экон. наук Артемьев Сергей Анатольевич. – СПб., 2002. – 169 с.;
10. Апенько, С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их использования [Текст] / С.Н. Апенько. — Омск : Омский госуниверситет, 2004. – 153 с.
11. Барбер, М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах: уроки анализа лучших систем школьного образования мира [Текст] / М. Барбер, М. Муршед // Вопросы образования. 2008. № 3. С. 7-60.
12. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2002.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). - 212 с.
13. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.
14. Волков, В.Н. Общие вопросы включения образовательных учреждений в независимую систему оценки качества образования // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования [Текст] / В.Н. Волков. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2014. №7. – С. 59-65.
15. Генкин, Б.М. Введение в теорию эффективности труда: Учеб. пособие для инж.-экон. спец. [Текст] / Б.М. Генкин. - СПб.: СПбГИЭА, 1992. – 79 с.
16. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник [Текст] / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: ИНФРА-М, 2013. - 464 с.

17. Гредина, О.В. Эффективный контракт в образовательных организациях общего образования [Текст] / О.В. Гредина, Е.В. Маркова. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2014, с. 31.
18. Гришина, И.В. Самооценка деятельности общеобразовательных учреждений (по материалам международного проекта) // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования [Текст] / И.В. Гришина, Е.Г. Курцева, В.Н. Волков. – СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2007. №1. – С. 38-59.
19. Долматов, А.В. Методы и средства оценки человеческих ресурсов образовательных организаций [Текст] / А.В. Долматов, Е.А. Долматов // Вестник СанктПетербургской юридической академии, 2004. - Т.23, № 2, - С. 91-100; Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год; Режим доступа: <http://rg.ru/2015/12/31/zarplata-dok.html>
20. Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учеб. Пособие [Текст] / П.В. Журавлев Ю.Г. Одегов Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2002. - 448 с.
21. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / Г.Г. Зайцев. - СПб.: Северо-Запад, 1998. - 310 с.
22. Иноземцев, В.Л. Девальвация знаний [Электронный ресурс] / В.Л. Иноземцев // Известия. – 2010. - № 214 (28229). – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/368133>
23. Калинина, М.П. Экспертиза и оценка профессиональных компетенций учителя // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования [Текст] / М.П. Калинина. - СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2008. № 5. – С. 52-65.

24. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
25. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: Учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 584 с.
26. Койвунен, М.И. Практическая реализация системы оценки качества деятельности педагогических работников образовательной организации в условиях перехода трудовых отношений на механизм эффективного контракта // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования [Текст] / М.И. Койвунен. – СПб.: Эффектико-пресс, 2015 г. - № 2. – С. 14-23.
27. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие [Текст] / Ю.Д. Красовский. — М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. — 511 с.
28. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 176 с.
29. Митина, Л.М. Психологическая диагностика коммуникативных способностей учителя. Учеб пособие для практических психологов [Текст] / Л.М. Митина. - Кемерово. 1996.
30. Мортимор, П. Исследование проблемы эффективности школы [Текст] / П. Мортимор // В кн.: Пинский А. Образование свободы и несвобода образования. - М.: Изд-во УРАО, 2001.
31. Никитина, И.А. Управление персоналом. Ч. 1: учеб. пособие [Текст] / И.А. Никитина. – СПб.: СПбГИЭУ, 2001. – 207 с.
32. Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом [Текст] / И.А. Никитина. - СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 119 с.
33. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 1997. – 877 с.
34. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт

- русского языка им. В. В. Виноградова. — 4-е изд., дополненное [Текст] / С.И. Ожегов. — М.: Азбуковник, 1999. — 944 с.
- 35.Панасюк, В.П. Реформы и качество педагогического образования // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования [Текст] / В.П. Панасюк. — СПб: Изд-во Эффектико-пресс, 2013. - №7.
- 36.Панасюк, В.П. Школа и качество. Выбор будущего [Текст] / В.П. Панасюк. — СПб.: КАРО, 2003. — 384 с.
- 37.Потемкина, Т.В. Проектирование системы оценки профессиональной деятельности учителя в условиях развития образовательной системы // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал) [Текст] / Т.В. Потемкина. — 2012. — № 3 (11).
- 38.Пуденко, Т.И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании // Управление образованием: теория и практика (Электронный научный журнал) [Электронный ресурс] / Т.И. Пуденко. — 2014. — № 1. Режим доступа: www.iuorao.ru
- 39.Пуденко, Т.И. Принципы и подходы к оценке развития систем образования // Среднее профессиональное образование [Текст] / Т.И. Пуденко. — 2010. - № 3.
- 40.Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М., 1999. — 479 с.
- 41.Синякова, М.Г. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Текст] / М.Г. Синякова, Э.Э. Сыманюк, А.А. Печеркина, Л.Ю. Шемятихина. — Ростов н/Д: Феникс, 2015. — 397 с.
- 42.Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит. - М.: Соцэкгиз, 1962. — 686 с.

43. Степанова, О.А. Эффективный контракт: опыт Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] / О.А. Степанова. - Режим доступа: <http://sp-edu.ru/conference/webinar>
44. Ткачева, О.И. Оценка эффективности деятельности учителя // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования [Текст] / О.И. Ткачева, Н.Г. Базина, Н.В. Слободова. – Спб: Изд-во Эффектико-пресс, 2007. № 3. – С. 74- 79.
45. Травин, В.В. Мотивационный менеджмент [Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Дело, 2005. – 96 с.
46. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами: Модуль 4: учеб.-практич. пособие [Текст] / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. 3-е изд. – М.: Дело, 2011. – 128 с.;
47. Философский энциклопедический словарь [Текст]. — М.: Советская энциклопедия. Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. 1983
48. Хачатурян, А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнесорганизации: Стратегические основы [Текст] / А.А. Хачатурян / Предисл. С.В. Емельянова, А.П. Кулешова. – М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 272 с.
49. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с.
50. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2004. - 176 с.
51. Черепанова, Л.В. Методическая готовность учителя к оценке квалификаций в условиях компетентностной парадигмы современного образования // Забайкальский государственный

- гуманитарно-педагогический университет им. Н.Г. Чернышевского [Текст] / Л.В. Черепанова . – Чита: Россия, 2011 г., - № 6, - С. 38-59.
52. Чурилина, И.Н. О некоторых особенностях кадровой политики в сфере образования в условиях инновационной экономики // Экономика и предпринимательство [Текст] / И.Н. Чурилина. - М.: Изд-во INTERECONOM Publishing, 2013. - № 11 (40). – С. 103-113.
53. Чурилина, И.Н. Управление мотивацией персонала образовательного учреждения // Экономика образования [Текст] / И.Н. Чурилина, Е.В. Егорова. – М.: Изд-во СГУ, 2013 г. - № 6 (79). - С. 4-25.
54. Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография [Текст] / С.А. Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с. Режим доступа: <http://proftests.ru/lib/b5/>
55. Шеховцов, Е.В. Система оценки персонала по модели 360 градусов: перспективы внедрения в образовательных учреждениях [Текст] / Е.В. Шеховцов, Н.В. Дешеева // Актуальные проблемы современной науки, IV Международная научнопрактическая конференция: в трех томах. 2015, - 570 с. 64. Юн Г.Б., Таль К.Г., Григорьев В.В. Словарь по антикризисному управлению. М.: - издательство «Даль», 2003, - 432 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНКЕТА (примерный бланк)

Готовность учителя к инновационной деятельности

1. В современной школе я больше всего ценю

2. В современной школе я не принимаю

3. Своеобразие современной образовательной ситуации, на мой взгляд, состоит в следующем

4. Какой учитель, по вашему мнению, соответствует современной школе?

5. Какая грань деятельности педагога выступает сегодня на первый план?

6. Сегодняшнюю школу называют развивающейся. Что Вы под этим понимаете?

7. Что, на ваш взгляд, изменилось в школе за последние 2-3 года?

8. Как Вы понимаете значение слова «инновация»?

9. Очертите круг проблем школы, на решение которых направлена инновационная деятельность

10. Какова роль инновационных процессов в современном образовании?

11. Какими могут быть негативные последствия инновационных процессов? Что поможет их избежать?

_____ (_____)

ЛИСТ САМООЦЕНКИ (примерный бланк)
Составляющие компетентности учителя

<i>Профессиональная компетентность</i>		<i>Число баллов</i>		
		<i>1-2</i>	<i>3-4</i>	<i>5</i>
1	эффективное решение профессионально-педагогических проблем и типичных профессиональных задач, возникающих в реальных ситуациях педагогической деятельности, с использованием жизненного опыта, имеющейся квалификации, общепризнанных ценностей			
2	владение современными образовательными технологиями, технологиями педагогической диагностики (опросов, индивидуальных и групповых интервью), психолого-педагогической коррекции, снятия стрессов и т.п., методическими приемами, педагогическими средствами и их постоянное совершенствование			
3	использование методических идей, новой литературы и иных источников информации в области компетенции и методик преподавания для построения современных занятий с обучающимися, осуществление оценочно-ценностной рефлексии			
4	наличие творческих, проектировочных, исследовательских умений			
<i>Коммуникативная компетентность</i>		<i>Число баллов</i>		
		<i>1-2</i>	<i>3-4</i>	<i>5</i>
1	эффективное конструирование прямой и обратной связи с другим человеком			
2	установление контакта с обучающимися разного возраста, родителями, коллегами по работе			
3	умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей			
4	умение убеждать, аргументировать свою позицию			
5	владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации			
<i>Информационная компетентность</i>		<i>Число баллов</i>		
		<i>1-2</i>	<i>3-4</i>	<i>5</i>
1	эффективный поиск, структурирование информации, ее адаптацию к особенностям педагогического процесса и дидактическим требованиям			
2	формулировку учебной проблемы различными информационными ресурсами, профессиональными инструментами, готовыми программно-методическими комплексами, позволяющими проектировать решение педагогических проблем и практических			

	задач			
3	использование автоматизированных рабочих мест учителя в образовательном процессе			
4	регулярную самостоятельную познавательную деятельность, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности			
5	использование компьютерных и мультимедийных технологий, цифровых образовательных ресурсов в образовательном процессе			
6	ведение школьной документации на электронных носителях			
Правовая компетентность		<i>Число баллов</i>		
		1-2	3-4	5
1	эффективное использование в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти, а также локальных актов и иной школьной документации для решения соответствующих профессиональных задач			

_____ (_____)

« _____ » _____ 20 _____ год

**АНКЕТА (примерный бланк)
для учителей по самооценке своей деятельности**

№	Вопрос	Варианты ответов		
		Да	Затрудняюсь ответить	Нет
1.	Связываете ли Вы свои трудности с тем, что недостаточно глубоко знаете теоретические вопросы детской психологии?			
2.	Возможно, Ваши затруднения связаны с тем, что Вы овладели не всеми способами, методами, приемами активизации учащихся в обучении?			
3.	Представляет ли для Вас трудность формулировать вопросы проблемного характера, создавать проблемные ситуации в обучении?			
4.	Часто ли Вам удается на лабораторных и практических занятиях организовать работу учащихся так, чтобы она проходила в форме небольшого исследования?			
5.	Часто ли удается Вам на уроках использовать научные факты так, чтобы они способствовали развитию мышления учащихся?			
6.	Представляет ли для Вас трудность осуществлять дискуссию на уроках?			
7.	Всегда ли и во всех классах удается Вам составить задания различной степени сложности для учащихся?			
8.	Часто ли Вы можете определить, какой вид заданий будет			

	трудным для учащихся?			
9.	Удается ли Вам определить степень осознанности владения учащимися мировоззренческими понятиями?			
10.	Представляет ли для Вас трудность изложение теоретических и дидактических вопросов по Вашему предмету?			
11.	Трудно ли Вам анализировать учебный материал с точки зрения современных достижений науки, движения научного знания?			
12.	Всегда ли Вам удается выбрать соответствующий метод или методический прием для реализации целей урока?			
13.	Можете ли Вы оценить свои удачи на уроке, определить то, что удалось Вам больше всего?			
14.	Можете ли Вы определить и оценить, что не получилось на том или ином уроке, какие были затруднения?			
15.	Всегда ли удастся Вам увидеть недостатки тех уроков, которые Вы посещаете (уроки Ваших коллег)?			

Анкета заданного выбора

Анкета заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Примерный бланк – анкета заданного выбора

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку “1” получает наиболее характерная черта работника, оценку “4” — наименее характерная черта.

- _____ не ждет проблем
- _____ схватывает объяснение “на лету”
- _____ редко теряет время
- _____ с ним легко разговаривать
- _____ становится лидером при работе в группе
- _____ теряет время на необходимые аспекты работы
- _____ спокоен и невозмутим при любой ситуации
- _____ много работает

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Примерный бланк наблюдения за поведением (фрагмент)

Поведение на работе						
1	Приходит на работу пять дней в неделю					
	Почти никогда	0	1	2	3	4 Почти всегда
2	Приходит на работу вовремя					
	Почти никогда	0	1	2	3	4 Почти всегда
3	Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает					
	Почти никогда	0	1	2	3	4 Почти всегда
4	Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия					
	Почти никогда	0	1	2	3	4 Почти всегда