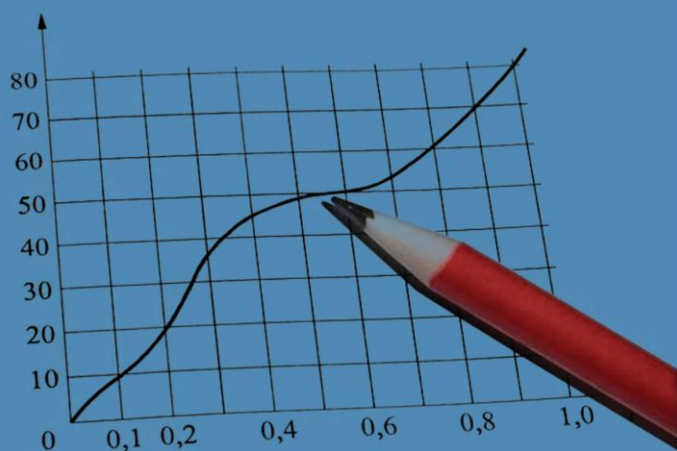


Морозов В. В.  
Ту А. Х.

**СТУПЕНИ**  
частная  
общеобразовательная  
школа

# Методические рекомендации по проведению самооценки результатов деятельности школы



Методическое пособие

Школа управления

Частное образовательное учреждение  
"Частная общеобразовательная школа "Ступени"

**Методические рекомендации  
по проведению  
самооценки результатов  
деятельности школы**

Методическое пособие

Составители

Морозов В. В., Ту А. Х.

Москва 2013

**Составители:** **Морозов В. В.**, заместитель директора по ИКТ работе частной общеобразовательной школы "Ступени"  
**Ту А. Х.**, заместитель директора по научно-методической работе частной общеобразовательной школы "Ступени"

**Составители:** Морозов В. В., Ту А. Х.

**Методические рекомендации по проведению самооценки результатов деятельности школы.** – М.: ЧОУ "Школа "Ступени", 2013. – 12 с.

Пособие содержит методические рекомендации и является моделью процедуры самооценки результатов деятельности школы. Результаты самооценки могут быть включены в аналитическую часть публичного доклада руководителя образовательной организации или использованы администрацией при подготовке отчета о самообследовании.

Пособие предназначено для руководителей образовательных организаций.

© Морозов В. В.,  
© Ту А. Х.  
© ЧОУ "Школа "Ступени"

## Содержание

Пояснительная записка по проведению процедуры самооценки результатов деятельности школы .....	4
I. Лист самооценки деятельности школы. Руководство: лидирующая роль руководства .....	8
II. Лист самооценки деятельности школы. Политика и стратегия школы .....	9
III. Лист самооценки деятельности школы. Руководство персоналом школы .....	10
IV. Лист самооценки деятельности школы. Ресурсы и партнерство .....	11
V. Лист самооценки деятельности школы. Процессы деятельности .....	12
Литература .....	13

## **Пояснительная записка по проведению процедуры самооценки результатов деятельности школы**

Предлагаемая модель процедуры самооценки результатов деятельности школы разработана на основе методических рекомендаций Ю. В. Слобожанинова, изложенных в статье "О возможностях оценки качества образования директором и педагогом"<sup>1</sup>. Используя рекомендации автора, составители методического пособия разработали оценочные листы в виде графических схем-опросников, включили в шкалу оценки оценочный критерий нулевого уровня.

Модель графической схемы-опросника соответствует пяти областям оценки:

1. «Лидирующая роль руководства»;
2. Стратегия и политика в управлении школой»;
3. «Руководство персоналом школы»;
4. «Ресурсы и партнёрство»;
5. «Процессы деятельности в школе».

Вся оценочная деятельность определяется наличием внутришкольной системы качества (ВСК), которая может представлять собой локальный управленческий документ, созданный по образцу листа самооценки.

В качестве пояснения предлагаются выдержки, взятые с сокращениями из первоисточника.

Модель соответствует *"принципам международного менеджмента качества в образовании, учитывает идеологию Международной и Общероссийской системы оценки качества образования, концепцию корпоративной*

---

<sup>1</sup> Слобожанинов Ю. В. О возможностях оценки качества образования в школе директором и педагогами // Научно-практический журн. Школьные технологии. – 2012. – № 5. – С. 155-159.

культуры, опыт построения отечественных систем оценки качества и систем самооценки школ". Эти принципы предполагают "согласие между руководством школы и её работниками в области:

- миссии школы;
- общих целей школы, которые должны «скрыто» включать индивидуальные цели каждого педагога. Это организационное видение будущего школы в форме управленческой концепции её руководства, разделяемое большинством педагогического персонала и хорошо ему известное;
- механизмов для достижения целей, включая одобряемые в коллективе награды и поощрительные системы для вовлечения персонала в активную деятельность и оценку прогресса школы и школьников;
- механизмов исследования продвижения к цели, включая отчёты и оборот информации, оценочные исследования, в которых время от времени участвует весь персонал;
- стратегии на случай, если что-либо пойдёт не так, в условиях так называемых форсмажорных обстоятельств...

*Данные области необходимо периодически диагностировать и проводить оценочные исследования, анализировать, как руководители видят тех, кем управляют. Насколько человек-работник воспринимает идеи человека-управленца? Как весь педагогический персонал оценивает прогресс школы с точки зрения его качества?*

*Области оценочных исследований... рассчитаны на вовлечённость в эту деятельность педагогического персонала, родителей, школьников".*

В левой "оценочной части листа отмечается «галочкой» или другим знаком тот уровень, который достигнут школой на время самооценки.

Например, по области **1. «Руководство: лидирующая роль руководства»**, если сотрудник считает, что руководство дальше пункта **2. «Планы реализуются»** не организует работу, то есть «работа не анализируется и не оценивается – результаты не сравниваются с результатами других школ – не проводится корректировка планов – не видно улучшения и развития деятельности на уровне в целом», то он как член коллектива, участвующий в самооценке своей школы, ставит галочку на оценочном поле напротив пункта 2, что соответствует оценке «2 балла». Таким образом, сотрудник оценивает и дальше уровень своей школы по другим областям оценки. Если по первой области оценки «Руководство» я выставил 2 балла, по второй – 4 балла, по третьей – 3 балла, по четвёртой – 4 балла, по пятой – 3 балла, моя общая оценочная сумма будет  $(2+4+3+4+3) = 16$  баллов из 25 максимальных.

Подобного рода оценочные процедуры руководство школы рекомендует проводить раз в году: в конце учебного года по отдельности для руководства и всех учителей. Чтобы процесс был управляемым, его надо перевести на электронный носитель, определить время (в течение одной рабочей недели), определить адрес приёма информации, которая будет выглядеть минимально как некая оценочная сумма  $(2+4+3+4+3)$ , при этом необходимо сохранить анонимность отправителя.

В конечном итоге суммируемые самооценкой результаты необходимо представить диаграммой, нагляднее – «лепестковой диаграммой». Можно сравнить результаты самооценок по следующим линиям:

- 1) Линия: администрация (руководство) – весь педагогический коллектив (совпадения/несовпадения оценок деятельности);
- 2) Линия самооценки глазами педагогов начальной – основной – старшей школы;
- 3) Линия самооценки глазами педагогов основной и дополнительной школы и по другим возможным линиям...

---

*Самооценка на конец учебного года и её анализ – многообразный инструмент совершенствования школьной организационной культуры, материал для подготовки планов на очередной учебный год, барометр школьных настроений, так как руководители более отчётливо начинают видеть тех, кем управляют, понимать, насколько человек-работник воспринимает идеи человека-управленца, как весь педагогический персонал оценивает прогресс школы с точки зрения его качества".*



**I. РУКОВОДСТВО: лидирующая роль руководства** (Понятия области оценки: участие руководства в формировании миссии, видении и политики школы; внутришкольная система качества (ВСК) на основе мотивации и поддержки персонала; программа развития школы (сравнение с аналогичными показателями школ, округа, муниципалитета); связи с партнёрами. *Руководство совместно с коллективом разрабатывает стратегию, совершенствует деятельность школы, поддерживает контакты с потребителями и партнёрами; мотивирует и поддерживает персонал.*)

Diagram illustrating the levels of school self-evaluation, with a vertical axis and five levels:

- 5. Улучшение и развитие деятельности.** (Постоянно *развивается* управление школой в целом. Руководство школы признано *лидером* в вопросах качества образования в округе, городе, регионе.)
- 4. Планы корректируются.** (Руководство ОУ постоянно инициирует *анализ выполнения Программы развития школы* в сравнении с аналогичными учреждениями округа, города, региона)
- 3. Работа анализируется и оценивается.** (Руководство создаёт условия для проявления инициативы и творчества членов педколлектива: систематически собирается информация для *корректировки политики школы*, в том числе, на основе *самооценки* педагогов и учащихся)
- 2. Планы реализуются.** (*Вопросы реализации* Программы развития школы *обсуждаются* с педагогами, родителями, общественностью. Руководство поддерживает целевые методы работы по реализации ВСК.)
- 1. Работа спланирована.** (Руководство разъясняет ценности и перспективы развития школы (*миссию, стратегию, Программу развития*), ВСК всем участникам образовательного процесса.)
- 0. Работа спланирована не системно.** (Не разъясняется ценности и перспективы развития школы (*миссия, стратегия, Программа развития*), всем участникам образовательного процесса. Внутришкольная система качества не создана)

Необходимо «галочкой» или другим знаком отметить тот уровень, который достигнут школой на момент проведения процедуры самооценки.

**II. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ школы**

**Понятия области оценки:** разработка стратегии и политики в школе; механизмы проецирования политики на все уровни школы; механизмы сбора информации. *Политика и стратегия основываются на актуальных и перспективных потребностях и ожиданиях участников образовательного процесса, групп и лиц, связанных со школой.*

<input type="checkbox"/>			<p><b>5. Улучшение и развитие деятельности школы в целом.</b> (Эффективно действует ВСК на основе мотивации и поощрения персонала, что благоприятно сказывается на показателях прогресса школы и рейтингах учредителя, отношениях с потребителями образовательных услуг и партнёрами.)</p>
<input type="checkbox"/>			<p><b>4. Результаты сравниваются с результатами других школ.</b> (Механизм реализации Программы развития школы осуществляется традиционно, а также через публичные отчёты, электронные сайты ОУ, <i>сравнивается</i> с механизмами реализации аналогичных школ региона, округа, города.)</p>
<input type="checkbox"/>			<p><b>3. Работа анализируется и оценивается.</b> (В школе налажена <i>система сбора и анализа производственной информации</i>. Проводится опережающее обучение персонала, поощряются достижения сотрудников в их профессиональном росте, создаются благоприятные условия для работы персонала.)</p>
<input type="checkbox"/>			<p><b>2. Планы реализуются в соответствии со стратегией развития школы.</b> (Реализация Программы развития <i>проецируется на уровень годовых планов</i>: планов методических объединений/кафедр, планов работы с персоналом, они согласованы, их выполнение <i>контролируется</i>.)</p>
<input type="checkbox"/>			<p><b>1. Работа спланирована, четкой стратегии развития школы нет.</b> (Программа развития школы и другие планы <i>основываются на идеях и принципах политики</i> государства в области образования с учётом мнения всех участников образовательного процесса.)</p>
<input type="checkbox"/>			<p><b>0. Работа спланирована, стратегии развития школы нет.</b> (Руководство формирует ценности и перспективы развития школы без объективного анализа внешних условий и процессов.)</p>

Необходимо «галочкой» или другим знаком отметить тот уровень, который достигнут школой на момент проведения процедуры самооценки.

**III. РУКОВОДСТВО ПЕРСОНАЛОМ ШКОЛЫ** Понятия области оценки: кадровая политика и управление развитием персонала; механизмы мотивации и поощрения персонала; улучшения в организации рабочих мест и организационной культуре

**5. Улучшение и развитие деятельности в целом** (Выделяются достаточные финансовые ресурсы на стимулирование оплаты труда по качеству, улучшения в организации рабочих мест. Руководство поддерживает внутришкольное повышение квалификации по проблемам качества.)

**4. Результаты сравниваются с результатами других школ.** (Система стимулирования по качеству увязывает уровень зарплат с показателями ВСК. Её эффективность сравнивается с эффективной деятельностью аналогичных школ региона.)

**3. Работа анализируется и оценивается.** (Анализируется влияние эффектов обучения персонала на функционирование ВСК, стимулирует его участие в проектах по качеству как внутри школы, так и вне её. Знания и навыки, полученные работниками вне школы, активно распространяются в коллективе.)

**2. Планы реализуются.** (Руководство регулярно контролирует качество работы сотрудников, их повышение квалификации; включены механизмы мотивации и поощрения персонала, совершенствуется комфортность школьной среды.)

**1. Работа спланирована.** (Кадровая политика спланирована с учётом ресурсного обеспечения ВСК на основе создания системы развития и ПК персонала; постоянно совершенствуется система вознаграждения, улучшаются условия труда, организационная культура.)

**0. Работа спланирована на краткосрочный период.** (Внутренняя система мотивации отсутствует)

Необходимо «галочкой» или другим знаком отметить тот уровень, который достигнут школой на момент проведения процедуры самооценки.

**IV. РЕСУРСЫ И ПАРТНЁРСТВО**

**Понятия области оценки:** работа с родителями и социальными партнёрами школы; планомерность и эффективность использования ресурсов; доступность информации.

The diagram consists of a vertical line with an upward-pointing arrow at the top. Six horizontal lines branch off to the right from the vertical line, each leading to a rectangular box containing a numbered criterion. To the left of the vertical line, there are six empty rectangular boxes, each connected to its corresponding criterion box by a horizontal line, intended for marking the evaluation level.

**5. Улучшение и развитие деятельности школы в целом.** (В школе создаётся система управления ресурсами, технологиями обучения и контролем знаний; есть единая концепция электронного обучения, создан центр компьютерных технологий. Развиваются новые направления работы с партнёрами. Прослеживается целевое использование ресурсов на совершенствование ВСК.)

**4. Результаты сравниваются с результатами других школ.** (На основе ресурсного анализа и сравнения с поставленными целями школы и достижениями аналогичных образовательных учреждений предпринимаются корректирующие и предупреждающие действия.)

**3. Работа анализируется и оценивается.** (Результаты управленческой деятельности по всем видам ресурсов анализируются и сравниваются с целями стратегической Программы развития школы; расширяется сфера деятельности с партнёрами.)

**2. Планы реализуются.** (Управление ресурсами ведётся по документированной системе; налажена эффективная деятельность библиотеки, медиacentра, столовой, медкабинета и обслуживающего персонала. Установлены договорные отношения с партнёрами.)

**1. Работа спланирована.** (В школе *планируется* управление финансовыми, материально-техническими и другими ресурсами; основные финансовые показатели *обсуждаются* и доводятся до сведения персонала; спланирована работа с внешними партнёрами.)

**0. Работа спланирована.** (Вопросы управления финансовыми, материально-техническими и кадровыми ресурсами носят закрытый характер)

Необходимо «галочкой» или другим знаком отметить тот уровень, который достигнут школой на момент проведения процедуры самооценки.

#### V. ПРОЦЕССЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Понятия области оценки:** внедрение процессного подхода в ВСК; **планирование процессов в школе:** приём учащихся, реализация основных образовательных программ; воспитательная и внеурочная работа; реализация программ дополнительного образования, повышение квалификации педагогов, экспериментальная и инновационная деятельность.

Разработка и внедрение процессного подхода в ВСК, планирование процессов в школе.

**5. Улучшение и развитие деятельности в целом.** Создана современная система информационного сопровождения образовательного процесса; система дополнительного образования обеспечивает мобильность решения образовательных задач; действуют комплексная опережающая система управления ПК персонала, автоматизированная система бухгалтерского и финансового контроля, библиотечного и информационного обслуживания; внедряется система социальной поддержки учащихся и сотрудников.

**4. Результаты образовательных процессов сравниваются с результатами других школ и на этой основе корректируются.** В школе формируется и поддерживается организационная культура, совместные усилия педагогов и учащихся направлены на достижение современного уровня качества образования и формирования компетенций, учитывающих требования рынка труда. Учитывается положительный опыт других школ в организации дополнительного образования.

**3. Работа анализируется и оценивается.** Периодически проводится мониторинг всех «входов» и «выходов» основных образовательных процессов на основе ВСК. Проводится ежегодный анализ соответствия образовательных продуктов и услуг образовательным процессам и программному обеспечению. Внеурочная работа с учащимися анализируется на основе принципа интеграции основного и дополнительного образования.

**2. Планы реализуются.** Процесс планирования работы школы оформлен наглядно (календарь на год и т.п.), о графике выполнения информирован персонал. Образовательный процесс строится на основе утверждённых учебных программ, с учётом инновационных требований и индивидуальных потребностей учащихся.

**1. Работа спланирована.** Разработана система менеджмента процессов, подготовлены сотрудники. Спланированы основные процессы образовательной деятельности: приём учащихся, реализация основных и дополнительных программ, внеурочная работа, ПК персонала, инновационная и экспериментальная деятельность. Спланирована комплексная система измерений и мониторинга процессов.

**0. Работа спланирована не системно.** (Система управления процессами не создана. Отсутствует четкий регламент управленческой деятельности. Мониторинг процессов осуществляется в произвольной форме).

Необходимо «галочкой» или другим знаком отметить тот уровень, который достигнут школой на момент проведения процедуры самооценки.

---

**Литература**

1. Слобожанинов Ю. В. О возможностях оценки качества образования в школе директором и педагогами // Научно-практический журн. Школьные технологии. – 2012. – № 5. – С. 155-159.