

"САМООЦЕНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ"

Данная публикация подготовлена в рамках международного проекта «Обеспечение качества общего образования», реализованного Северо-западным агентством. Методическая разработка содержит описание европейских подходов к само-оценке, модель самооценки, разработанную в проекте, а также рекомендации по проведению самооценки и примеры из опыта пилотных школ. Методическая разработка предназначена для руководителей и преподавателей общеобразовательных школ и может быть использована педагогическими работниками, интересующимися вопросами качества образования и самооценки образовательных учреждений.

Программа международного сотрудничества Комитета по образованию
Правительства Санкт-Петербурга

Международный проект «Обеспечение качества общего образования»

САМООЦЕНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Методическая разработка по материалам международного проекта
Санкт-Петербург 2006

Данная публикация подготовлена в рамках международного проекта «Обеспечение качества общего образования», реализованного Северо-западным агентством.

Северо-Западное Агентство Международных Программ при поддержке Комитета по образованию Санкт-Петербурга и Главного управления образования Финляндии.

Авторская группа: Гришина И.В., Курцева Е.Г., Волков В.Н. при участии А.Лааманена, С.Сивонен, Аветовой Т.Ю. Рецензент: Казакова Е.И., д.п.н., директор НОУ «Школа им. А.М.Горчакова», профессор кафедры образовательного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета Гришина И. В., Волков В. Н., Курцева Е. Г.

Самооценка образовательных учреждений. Методическая разработка по материалам международного проекта / Под ред. Аветовой Т.Ю. — СПб.: Северо-западное агентство международных программ, 2006. — 72 с.

В предлагаемой методической разработке использованы материалы, полученные в ходе реализации международного проекта «Обеспечение качества общего образования. Самооценка образовательных учреждений».

Проект был успешно реализован в 2005 – 2006 гг. семью общеобразовательными школами Санкт-Петербурга, российскими и финскими экспертами под руководством Северо-западного агентства международных программ при поддержке Комитета по образованию Санкт-Петербурга и Главного управления образования Финляндии.

В рамках проекта его участники изучили европейский опыт оценки качества деятельности образовательных учреждений, разработали модель самооценки, адаптированную к российскому опыту, и апробировали ее на практике.

Методическая разработка содержит описание европейских подходов к самооценке, модель самооценки, разработанную в проекте, а также

рекомендации по проведению самооценки и примеры из опыта пилотных школ.

Методическая разработка предназначена для руководителей и преподавателей общеобразовательных школ и может быть использована педагогическими работниками, интересующимися вопросами качества образования и самооценки образовательных учреждений.

© Северо-западное агентство международных программ, 2006.

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Методическая разработка, которую вы держите в руках, создана экспертами и представителями пилотных школ Санкт-Петербурга, которые принимали участие в международном проекте «Обеспечение качества общего образования. Самооценка деятельности общеобразовательных учреждений».

Этот проект объединил усилия нескольких партнеров Комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга: Агентства Министерства образования Финляндии – Главное управление образования с консалтинговой организацией-исполнителем ЕФЕКО и автономной некоммерческой организации «Северо-западное агентство международных программ (СЗАМП)», предоставляющей услуги в области образования для развития международного и межрегионального сотрудничества.

Основная цель по улучшению качества образования в настоящее время, как определили ее в начале проекта партнеры совершенствовать управленческие компетенции руководителей школ города. В проекте был найден свой подход к решению этой задачи. Участники проекта использовали для этого планирование и проведение самооценки работы школы. Перед тем, как провести самооценку в пилотных школах, участники школьных рабочих групп совместно с финскими экспертами разработали критерии, по которым они давали оценку различных областей деятельности образовательного учреждения: работы администрации школы, педагогического коллектива, степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг, стратегии, процессов и результатов образовательного процесса и т.д. После этого рабочие группы пилотных школ организовали и провели самооценку в своих образовательных учреждениях.

Главное, что поняли участники проекта – это то, что самооценка становится основой постоянного процесса совершенствования работы школы. Это прекрасный инструмент управления и повышения качества образования, поскольку в самооценке участвует весь коллектив образовательного учреждения. Совместно изучаются полученные результаты, анализируются «сильные стороны» и выявленные «области для совершенствования» и причины их возникновения, и, наконец, планируется деятельность по устранению недостатков, а также по дальнейшему улучшению работы.

Участники проекта так высказываются о значимости и реальных результатах проведения самооценки в своих школах:

- процесс самооценки – стимул для развития наших учреждений;
- в процессе самооценки повышается информированность коллектива о

деятельности школы и у людей появляется мотивация к дальнейшей деятельности;

- результаты получаются достоверными и могут быть использованы в дальнейшей работе;
- методика достаточно универсальна и позволяет задействовать весь педколлектив;
- данный инструмент позволяет вовлечь менее инициативных членов коллектива в жизнь школы;
- использование этой методики позволяет выходить на новый уровень принятия решений;
- самооценка вскрывает актуальные проблемы, дает каждому учителю возможность поразмышлять над своим местом в школе и мотивирует учителей.

Данная методическая разработка – не просто отчетный материал по проекту, ее цель – показать возможности предлагаемой методики всем заинтересованным руководителям, учителям и педагогическим коллективам. Авторы пособия включили в него описание европейских подходов к самооценке, модель самооценки, разработанную в проекте, с подробным описанием ее использования, а также рекомендации по проведению самооценки и примеры из опыта пилотных школ.

Проведение самооценки – дело не простое. Оно требует не только больших временных и трудовых затрат, но и умения не прятаться от проблем, не закрывать на них глаза, быть честными перед собой. Нужно только понять, что недостатки – дело поправимое, а их устранение во многом зависит от точного выявления причин и составления реального плана действий.

Мы благодарим всех, кто принял участие в создании данного пособия:

группу экспертов Северо-западного агентства международных программ – разработчиков пособия:

Гришину Ирину Владимировну, д.п.н., декана факультета организаторов образования Санкт-Петербургской Академии постдипломного педагогического образования;

Курцеву Елену Геннадьевну, методиста кафедры управления Санкт-Петербургской Академии постдипломного педагогического образования;

Волкова Валерия Николаевича, к.п.н., доцента кафедры управления Санкт-Петербургской Академии постдипломного педагогического образования, директора Государственных Курсов иностранных языков Санкт-Петербурга; европейских экспертов проекта:

Арто лааманена, главного консультанта Эфеко – Финская Консультативная Группа, координатора проекта, эксперта проекта;

Сирпу Сивонен, главного консультанта Эфеко – Финская Консультативная Группа, эксперта проекта;

рецензента пособия: Казакова Елену Ивановну, д.п.н., директора НОУ «Школа им. А.М. Горчакова», профессора кафедры образовательного

менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета директоров,

рабочие группы и педагогические коллективы пилотных школ Санкт-Петербурга:

ГОУ СОО лицей № 590 Красносельского района;

ГОУ СОО лицей № 150 Калининского района;

ГОУ СОО школа № 91 Петроградского района;

ГОУ СОО школа № 207 Центрального района;

ГОУ СОО школа № 98 Калининского района;

ГОУ СОО школа № 89 Калининского района;

ГОУ СОО школа № 4 Василеостровского района;

Руководители проекта надеются, что методическая разработка окажется полезной читателям, и они смогут использовать содержащиеся в ней материалы на практике.

Желаем Вам успехов в работе!

Северо-западное агентство международных программ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Что мы узнали о самооценке?

Модель самооценки школ, разработанная в проекте

Опыт пилотных школ по проведению самооценки

Рекомендации по итогам проведения проверки

Глоссарий

ВВЕДЕНИЕ

Достижение нового качества — ключевая идея развития современного образования. Современное образовательное учреждение многопрофильно и многофункционально, непрерывно изменяется, при этом, на данном этапе, преобладает процесс его саморазвития. В силу этого школа испытывает потребность в универсальных критериях для оценки своего состояния и перспектив развития.

Таким интегральным критерием является качество. Идея качества актуальна для всех компонентов и уровней образовательного учреждения. Она одинаково применима для оценки и ресурсов (кадровых, материально-технических и т. д.), и содержания деятельности образовательного учреждения; кроме того, при определенных условиях, ее использование позволяет определить вклад всех субъектов образовательной деятельности в общий результат. Практическим инструментом, помогающим добиться успеха в области качества, является Модель высокого качества Европейского фонда управления качеством, которая была успешно апробирована на базе пилотных школ в рамках проекта «Обеспечение качества общего образования. Самооценка деятельности общеобразовательных учреждений».

Использование этой модели позволяет решать такую важную задачу, как подготовка школьных команд к проведению самооценки условий и

результатов деятельности образовательного учреждения, которая является одним из основных направлений деятельности администрации образовательного учреждения в процессе управления качеством образования. Данные методические рекомендации разработаны на основе результатов, полученных в ходе работы над указанным выше проектом, в них представлены как теоретические основные положения, так и практические разработки финских коллег и пилотных школ Санкт-Петербурга.

ЧТО МЫ УЗНАЛИ О САМООЦЕНКЕ?

Идея качества и управления качеством образования в последние годы получила широкое распространение среди учителей и школьных администраторов, представителей органов управления образованием. Она действительно актуальна на современном этапе развития российской школы. Положительный потенциал процесса управления качеством заключается в том, что при его реализации сохраняется преемственность российских образовательных традиций и расширяется набор позиций, максимально отвечающих реальным потребностям современного общества, его растущим запросам, выраженным через стандарты.

В практике функционирования российской системы образования существуют различные процедуры, позволяющие оценить результативность работы отдельных образовательных учреждений. Оценка работы школы проводится на разных временных промежутках: тематические проверки (по плану работы органов управления образованием), проверка планов работы и отчетов об их выполнении (ежегодно) и другие. Наиболее комплексной является экспертиза работы школы, проводимая в рамках государственной аттестации школ (один раз в 5 лет).

Большинство процедур внешней оценки работы школы, используемых в российской практике управления образованием, построены так, что в ходе них производится проверка и оценка работы школы на соответствие существующим внутриотраслевым требованиям и критериям. К сожалению, приходится констатировать, что среди процедур внешней оценки работы школ практически нет таких, которые учитывали бы результаты самооценки школой собственной работы или достижения, которые сама школа определяет для себя как значимые и отличающие ее от других. В условиях Санкт-Петербурга исключением являются процедуры государственной аттестации образовательных учреждений, модель которой предусматривает элементы самооценки эффективности внутришкольного управления при подготовке к экспертным процедурам и основывается на принципах управления качеством.

По нашему мнению, именно самооценка различных сфер деятельности образовательного учреждения позволяет получить более конкретную объективную информацию о состоянии образовательной системы и педагогических процессов, активизировать познавательную и творческую деятельность всех участников образовательного процесса по повышению качества образования. Самооценка дает школам возможность эффективно

оценивать результаты своей деятельности и определять стратегию дальнейшего развития. Особая значимость процесса самооценки заключается в том, что по его результатам школы имеют возможность принимать самостоятельные решения.

Чтобы критерии, индикаторы и результаты оценки были понятны и полезны для учителей и учащихся, должны быть созданы условия для их обсуждения, должна быть предоставлена возможность для собственного толкования критериев и высказывания альтернативных взглядов. Только в этом случае указанные критерии, индикаторы и результаты смогут отражать важные характеристики образовательного процесса, которые невозможно выявить без глубокого изучения школьной жизни и которые на самом деле отражают работу школы.

При проведении самооценки повышается ответственность, появляется чувство потребности общества, понимание того, что действительно важно, вырабатывается способность убеждать и уверять родителей, высокопоставленных политиков и прессу в том, что на самом деле представляет собой школа, как она работает каждый день. Критерии, используемые для оценки условий и результатов деятельности школы, отражают интересы и запросы различных категорий потребителей образовательных услуг, педагогического коллектива и администрации школы. Эти критерии обладают свойством калейдоскопа, так как они находятся в постоянном движении, зависят как от изменений контингента учащихся и состава учителей, так и от изменений, происходящих с самой школой.

Благодаря соприкосновению самых важных интересов учащихся, учителей, родителей, руководителей, начинается диалог между ними, и именно это рождает необходимость в проведении самооценки. Самооценка – это процесс, включающий в себя диалог, разработку новых способов видения и действия, сплетение умов и сердец, это процесс жизненный и продолжающийся, потому что он располагается в самом ядре школьной образовательной жизни. Самооценка – это оценка всеми участниками образовательного процесса состояния отдельных областей и объектов образовательной системы школы, имеющая системный характер и направленная на повышение качества и эффективности деятельности образовательного учреждения. Процесс самооценки школы также может рассматриваться и как познавательная деятельность администрации, учителей и учащихся, направленная на развитие образовательного учреждения и коррекцию деятельности педагогического коллектива.

В качестве целей самооценки могут быть выделены следующие:

- получение информации о состоянии образовательной системы;
- разработка системы прогнозируемых изменений в школе, направленных на ее развитие и предупреждение негативных явлений в ее образовательной среде. Основные задачи, на решение которых направлена самооценка:
- получить информацию о состоянии образовательной системы;

- разработать систему прогнозируемых изменений в школе, направленных на ее развитие и предупреждение негативных явлений в образовательной среде;
- установить соответствие между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения;
- выявить существующие проблемы и наметить пути их решения, определить области, требующие улучшения;
- установить наличие динамики изменения объектов оценки (или отсутствие таковой), позволяющее спрогнозировать дальнейшие пути развития образовательной системы.

Кроме оценочной функции, самооценка деятельности образовательного учреждения направлена и на выполнение диагностической и прогностической функций.

Первая из них заключается в выявлении причин отклонения объекта оценивания от существующих норм,

вторая – в оценке последствий этого отклонения как для самого объекта, так и для тех, с кем он вступает во взаимодействие.

Очень важно, чтобы самооценка вызывала положительный отклик у всех участников образовательного процесса, мотивировала их на совместный поиск путей решения существующих проблем и определение дальнейших перспектив развития образовательного учреждения.

Кроме того, использование самооценки процессов, условий и результатов деятельности школы позволяет оценить и осмыслить опыт, накопленный педагогическим коллективом, учесть сильные и слабые стороны и на этой основе выбрать собственную траекторию дальнейшего развития. В этой связи необходимо отметить такой важный момент, как наличие рефлексии, которая в данном случае рассматривается нами как коллективная мыследеятельность и совместный поиск решений. Так как самооценка образовательного учреждения носит системный характер и включает в себя оценивание различных областей и объектов жизнедеятельности школы, то в данном случае именно рефлексия может обеспечить переход к новым, ранее не известным путям и средствам достижения позитивных шагов деятельности, организовать самоуправляемое развитие школы, что в свою очередь означает возможность достижения поставленных целей.

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

- соответствие содержания и процедуры самооценки основным нормативно-правовым требованиям к образовательному учреждению;
- целенаправленность проведения самооценки;
- практическая значимость проведения и результатов самооценки для всех участников образовательного процесса;
- обоснованный выбор методов и показателей самооценки;
- открытость и доступность результатов самооценки для всех ее участников.

Совершенствование процесса проведения школьной самооценки

рассматривается как один из важнейших вопросов развития образования в большинстве развитых стран мира. Такая заинтересованность вытекает из общей заинтересованности в гарантии качества и эффективности и усиливается тем, что в основе сравнения стран друг с другом лежат одни и те же общие показатели.

Сегодня можно выделить три типа самооценки образовательных учреждений:

- Пропорциональная. При проведении такого типа самооценки инспектора берут за основу данные, полученные лично школой. Чем лучше школьная самооценка, тем реже проходят инспекции. Такой тип проведения самооценки поддерживают такие государства как Нидерланды, Шотландия, Португалия, Фландрия, Чешская республика, Ирландия и Англия.
- Идеальная. При проведении этого типа самооценки инспекция сообщает о качестве проведенной самооценки и указывает, каких улучшений требует школа. Такой тип самооценки характерен для Северной Ирландии, Австрии и Франции.
- Поддерживающая.

В этом случае основной задачей инспекторов является помощь школам в проведении самооценки наиболее эффективным способом.

В эту категорию попадает Дания, Финляндия и некоторые Земли Германии. Так, например, в Финляндии поставщики образовательных услуг получают поддержку посредством разработки моделей, методов и инструментов оценки, экспертизы, создания общих сетей и основанной на Интернете оценки окружения.

Несмотря на то, что в приведенной классификации страны объединены в группы, процесс самооценки в каждой из них характеризуется своими отличительными особенностями, например: вовлечение разного числа людей, поддержка самооценки или оказание давления на нее, гибкость структуры проведения и критериев само оценки, поддержание постоянного диалога с учителями и вовлечение их в работу по развитию структуры самооценки, ее критериев и способов проведения. Так, например, в Ирландии процесс оценивания школ сопровождается консультациями. В 1999 году была опубликована книга, описывающая процесс оценивания в 35 школах. В этой книге оценка рассматривается как «консультативно – эволюционирующая оценка», которая является «эволюционной моделью, служащей трем целям школы: улучшению, развитию и эффективности».

В процессе согласования критериев самооценки были учтены мнения профсоюза учителей и ассоциации родителей по поводу изменения существующей модели. Примером этого может служить окончательное соглашение замены центрального индикатора оценки на «качество учения и преподавания», вместо «преподавания и учения». Этот важный шаг сместил фокус оценки с работы учителя на качество обучения учащихся.

В мае 2003 года программа «Всеобщая школьная оценка (Whole School Evaluation (WSE))» сменилась моделью программы «Посмотри на нашу

школу, Помощь школьной самооценке (Looking at Our School, An aid to Self Evaluation in Schools)», в которой внешняя оценка в основном занимается рассмотрением достижений школы по результатам самооценки. Однако данная модель имеет два серьезных недостатка.

Первый – это недостаток участия учащихся и родителей в процессе самооценки.

Второй – отсутствие поддержки школ на национальном уровне в использовании доказательств достижений, как при формальном, так и сравнительном анализе.

В Шотландии процесс совершенствования самооценки с вовлечением учителей и других лиц занял 14 лет. В течение этого периода произошли значительные улучшения, в оценивание школ были вовлечены учителя, которые направляли оценивание, разрабатывали его инструментарий, корректировали и сокращали количество показателей оценки, и кроме этого, была совершена попытка сделать оценивание менее традиционным, была дана возможность школам самим регулировать и выбирать параметры оценки.

Несмотря на то, что существуют школы, использующие программу «Насколько хороша наша школа (How Good is Our School? (HGIOS))» механистически, без попытки адаптировать ее к условиям своего образовательного учреждения, появились и школы, которые считают эту программу контрольной точкой, основанием для диалога между школьным персоналом и учащимися, а иногда и родителями.

Национальные особенности проведения самооценки в Австрийской начальной школе (Austrian Primary school) таковы, что процедура инспектирования и самооценка находятся в процессе постоянного развития, школам предоставляется свобода в осуществлении процесса самооценки. О значимости процесса самооценки для повышения качества деятельности современного образовательного учреждения можно судить и по количеству международных проектов, посвященных данному вопросу, реализуемых в сфере образования. 101 школа из 18 стран Европы, начиная с Исландии на севере, и заканчивая Грецией на юге, принимали участие в программе ЕС Project Evaluating Quality in European Schools (Проект Евросоюза по оценке качества европейских школ). Каждая из этих школ работала в различных контекстах подотчетности. Во всех этих школах самооценка классифицировалась исходя из сравнений улучшений всех исследуемых школ.

Включенные в исследование школы Ирландии, как и многие другие школы Евросоюза, все еще ссылаются на модель Европейского Проекта (the European Project) как на наиболее предпочтительную, привлекательную, обладающую наибольшими возможностями и содержащую наиболее существенные компоненты. Этот вопрос также рассматривался высокопоставленными политиками 18 европейских стран на Европейской Комиссии (European Commission). 98 из 101 школы попросили включить их в

качестве участников на дальнейших стадиях данного Проекта.

Успех этой модели объясняется семью конструктивными особенностями:

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

Результаты канадского проекта «Школы обращаются к Организаторам (Schools Speaking to Stakeholders)» показали, что подотчетность – это вовсе не «проклятие» для учителей, но, безусловно, она является неотъемлемой частью школьной самооценки и профессионального развития.

Это было подтверждено докладом Канадской федерации Учителей (the Canadian Teachers' Federation (CTF)) правительству, в котором подотчетность определяется как ключевой вопрос образовательной политики, и в котором предлагаются некоторые критерии профессиональной модели ответственности:

- профессиональная ответственность включает в себя ответственность за совершенные действия, отчет за эти действия и работу над их улучшением;
- ответственность должна отражать разнообразные цели государственного образования и различные характеристики учащихся, школ и общества;
- образовательная ответственность – это ответственность, разделенная между всеми членами государственного образования;
- ответственность должна фокусироваться на поддержке и улучшении обучения студентов;
- одним из центральных моментов образовательной ответственности должна быть оценка качества классных комнат;
- учителя должны находиться на современном уровне профессиональных и педагогических знаний, использовать свои профессиональные знания для принятия самых благоприятных для учеников решений, объяснять решения о способах обучения учащимся родителям и обществу и работать над улучшением своей педагогической практики;
- родители имеют право на получение ясной, полной и своевременной информации об успехах их детей;
- общество имеет право знать, насколько хорошо система справляется с поставленными перед ней задачами.

Примером такой модели может служить программа Род Айленда «Ответственность школы за обучение и преподавание» (Rhode Island's School Accountability for Learning and Teaching (SALT)). Программа называется

«практиком» или «профессионалом» ответственности, так как обращает внимание на оценку учителями практической деятельности учителей. Команда, проводившая эту программу, состояла из практикующих учителей Род Айланта, которые работали совместно с родителями, администратором и работниками университета. Команда проводит четыре-пять часов в школе, пишет доклад, обсужденный в школе; это обсуждение может быть очень долгим, но оно очень ценно, так как может выявить данные и основания, на которых можно выносить оценку школе. Затем команда составляет «договор об обучении», целью которого является гарантирование того, что школьный персонал способен осуществить улучшение школы.

Сильной стороной Европейского самооценочного проекта (the European Self-evaluation Project) стало то, что учителя, учащиеся и родители все вместе решали, что требуется предпринять, и подталкивали конструктивных критиков к сотрудничеству. Фундаментальный принцип самооценки, по словам Европейской организации инспекторов (the European Body of Inspectors (SICI)), должен заключаться в том, чтобы «руководить кем-то, для того, чтобы тобой не руководили», школы должны в большей степени проявлять инициативу, чем подчиняться чужим решениям. В результате предлагается такая структура самооценки, при которой существует большая или меньшая возможность выбора, большее или меньшее количество инструкций и направлений.

Модели, позволяющие критически относиться к самооценке, дают школе возможность выбора и принятия тех методик, которые наилучшим образом совпадают со школьным контекстом и уровнем ее развития.

Примером реализации данного принципа может служить система оценки образовательной деятельности школ в Финляндии, где внешняя оценка основана на самооценке поставщиков образовательных услуг и поддерживается оценкой (аудитами) коллег. Регулярная и всесторонняя оценка проводится в отношении поставленных образовательным учреждением целей, при этом оценивается его деятельность в целом. Широкий ряд методов оценки, справедливость и равенство оценки, акцент на возможностях обучения, делают оценку по-настоящему эффективной. При этом, несмотря на то, что принцип открытости является одним из основных, однако, не менее важно, чтобы публикация результатов оценки не причиняла вред участвующим поставщикам образовательных услуг, образовательным учреждениям, преподавателям и/или обучающимся. Общей для многих систем самооценки, используемых в различных странах, является шкала с четырьмя показателями оценки характерных для школы показателей и критериев.

Эти показатели определяются из моделей инспектирования, и содержат такие характеристики, как «удовлетворительно» или «хорошо». Однако, существует и другая, менее фиксированная форма терминологии, представленная в Ирландии, Гонконге, а также, например, в предпоследнем варианте Шотландской программы «Насколько хороша наша школа?» (How

Good is Our School?). В этой модели оценки школьные характеристики оцениваются как сильные (4), скорее сильные, чем слабые (3), скорее слабые, чем сильные (2), слабые (1).

Методы, используемые школами для побуждения к диалогу и преодоления критики, не имеют государственных границ. Например, исследования Force field (помехи и катализаторы) и SWOT (сильные и слабые стороны, возможности и опасности) используются в Нидерландах, в Шотландии и в Гонконге, в котором самооценка начинается с того, что учителя работая в малых группах, составляют списки основных сильных сторон работы и областей, которые нуждаются в улучшении. Целью такой работы является попытка согласовать всестороннее исследование и стремление к очевидности. Объединение этих двух факторов ведет к созданию плана дальнейшего развития образовательного учреждения. Инструментарий, используемый в Гонконге, также включает в себя двухстороннюю анкету, целью которой является сравнение того, что на самом деле происходит в школе с тем, какой бы ее хотело видеть сообщество. Такая анкета очень полезна при определении школами критических пробелов между стремлениями и реальной практикой, и при составлении плана работы в соответствии с полученными результатами.

Таким образом, обобщая все вышесказанное можно сделать вывод, что самооценка это:

- информационная основа для проведения аттестации образовательного учреждения;
- строгий и честный анализ реального положения вещей с учетом мнений родителей и учащихся;
- свидетельство того, что школа не только может провести диагностику своих сильных и слабых сторон, но, что еще важнее, предпринять определенные действия по улучшению ситуации;
- неотъемлемая часть системы оценки работы и повышения квалификации сотрудников;
- это то, что может стать основой новой системы инспекционных проверок;
- содействие проведению совместных проверок всех местных органов управления образованием. В процессе самооценки:
- рассматриваются наиболее важные вопросы, касающиеся обучения, успеваемости и развития учащихся;
- для поиска ответов на эти вопросы используется большой объем фактической информации;
- результаты работы школы и успеваемость учащихся сравниваются с показателями лучших школ в соответствующей категории;
- принимают участие сотрудники, учащиеся, родители и попечители;
- полученные результаты приводят к конкретным действиям по улучшению работы школы.

МОДЕЛЬ САМООЦЕНКИ ШКОЛ, РАЗРАБОТАННАЯ В ПРОЕКТЕ

Тотальное управление качеством – это ориентированная на потребителя концепция менеджмента, нацеленная на постоянное усовершенствование процессов с использованием аналитических инструментов и работу в команде с привлечением всех сотрудников.

Потребитель. Удовлетворение. Потребитель. Требования. Непрерывное совершенствование системы управления качеством. Ответственность менеджмента. Управление ресурсами. Измерение, анализ и совершенствование. Вклад. Результат. Ключ. Деятельность по созданию дополнительной ценности. Информационный поток. **МОДЕЛЬ ВЫСОКОГО КАЧЕСТВА ЕВРОПЕЙСКОГО ФОНДА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.**

Европейский фонд управления качеством – некоммерческая организация, основанная на членстве, была создана в 1988 году 14 крупнейшими бизнесменами Европы. Сейчас в ней состоят более 800 частных и государственных организаций. Модель высокого качества была внедрена в начале 1992 года для оценки деятельности организаций на получение Европейской премии качества. Сейчас это самая широко используемая модель в Европе, и она стала основой для большинства национальных и региональных премий качества (включая Финскую премию качества).

Модель высокого качества является практическим инструментом, который может быть использован:

- Как инструмент для самооценки.
- Как инструмент для проведения бенчмаркинга.
- Как руководство по определению областей для совершенствования.
- Как основа для единой терминологии и образа мыслей.
- Как структура для управленческой системы организации. Основные цели модели:
 - Зафиксировать уникальные черты организаций государственного сектора.
 - Служить инструментом для руководителей государственных организаций, которые хотят усовершенствовать ее деятельность.
 - Выступать в качестве «моста», соединяющего различные модели, используемые для оценки качества в Европе.
 - Способствовать развитию бенчмаркинга среди организаций государственного сектора. Самые распространенные в Европе модели тотального управления качеством:

- ИСО 9001:2000 (ISO – Международная организация по стандартам);

- Модель высокого качества (EFQM – Европейский фонд по управлению качеством);

- Общая модель оценки качества (the Common Assessment Framework CAF).

ОБЩАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА (CAF)

Общая модель оценки качества (CAF) является результатом сотрудничества между министрами стран ЕС, отвечающими за государственное управление.

Пилотная версия модели была представлена в мае 2000 года в Лиссабоне на Первой европейской конференции по качеству для руководителей государственных организаций.

Настоящая версия (2002) основывается на опыте, полученном при использовании первой версии. Данная модель предлагается в качестве инструмента, помогающего государственным организациям в Европе совершенствовать свою деятельность. Данная модель является простой в использовании. Она также подходит для проведения самооценки в организациях государственного сектора.

СТАНДАРТЫ СЕРИИ ИСО (ISO) 9000

Стандарты ИСО (ISO) 9000 были разработаны для оказания помощи организациям всех типов и размеров для реализации эффективной системы управления качеством

- ИСО 9000 описывает основы систем управления качеством и определяет терминологию систем управления качеством
- ИСО 9001 определяет требования к системе управления качеством, когда организация нуждается в демонстрации ее возможности производить продукты, которые удовлетворяют потребителя и отвечают установленным требованиям.
- ИСО 9004 обеспечивает рамочную модель для анализа результативности и эффективности системы управления качеством.

Цель этих стандартов – совершенствование деятельности организации, удовлетворение потребителей и других заинтересованных сторон. ИСО 9011 обеспечивает руководство по аудиту систем управления качеством и охраны окружающей среды.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СЕРИЯ ИСО 9000 (1/2)

1. ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

- Организации зависят от своих потребителей/клиентов и должны понимать их настоящие и будущие потребности, должны идти навстречу требованиям потребителей и стремиться превосходить их ожидания

2. ЛИДЕРСТВО

- Лидеры/руководители определяют единство цели и направления организации. Они должны создавать и управлять внутренней средой, в которой персонал может быть полностью вовлечен в достижение задач организации

3. ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Персонал на всех уровнях является основной составляющей организации, и его полное вовлечение позволяет использовать его возможности на благо организации

4. ПОДХОД К ПРОЦЕССАМ

- Желаемый результат достигается более эффективно, когда видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом Sirpa Sivonen 20.8.2006

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СЕРИЯ ИСО 9000 (2/2)

5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

- Определение, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой вносит вклад в эффективное и результативное

достижение задач организации

6. НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

- Непрерывное совершенствование деятельности организации должно быть ее постоянной задачей

7. ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ФАКТОВ

- Эффективные решения основываются на анализе данных и информации

8. ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

- Организация и ее поставщики взаимозависимы и взаимовыгодные отношения увеличивают возможности обеих сторон создавать ценности 7 Sirpa Sivonen 20.8.2006

Принципы, составляющие основу концепции всеобщего управления качеством (Total Quality Management) применительно к сфере образования, могут быть определены следующим образом:

Внимание на потребителя

Потребителями образовательных услуг, с одной стороны, являются внутренние потребители – ученики и их родители, с другой стороны, внешние потребители – образовательные организации и учреждения, в которые поступают для продолжения образования или трудовой деятельности выпускники школы.

Потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество образовательных услуг. Сосредоточение внимания на потребителе, на удовлетворении установленных и предполагаемых потребностей обеспечивает школе сохранение лидирующего положения на рынке образовательных услуг и позволяет достичь лояльности потребителей. В образовательной деятельности установленными потребностями являются требования образовательных стандартов, устанавливающих минимальный уровень и объем содержания образования, и требования к подготовке выпускников, которые школа должна обеспечить учащимся.

Ряд нормативных документов устанавливает требования к обеспечению безопасности и сохранению здоровья обучающихся в ходе образовательной деятельности. Предполагаемые потребности – это мнения, запросы и ожидания, социальный заказ разных сословно-профессиональных групп образовательному учреждению, потребность обучаемых во внимании и реализации личного интеллектуального и творческого потенциалов. Лидерство Поведение руководителей всех уровней – директора, его заместителей, методистов – обуславливает формирование и достижение целей качества функционирования и результатов образовательного процесса, ясность и единство целей, а также внутреннюю образовательную среду, в которой все субъекты могут совершенствовать свою деятельность.

Вовлечение персонала

Полное раскрытие потенциальных способностей персонала наилучшим образом осуществляется на основе общих для всех ценностей, базирующихся на доверии и предоставлении персоналу школы полномочий. Это стимулирует каждого учителя к активной вовлеченности в деятельность

школы, формирует чувство сопричастности и ответственности за результаты в области качества.

Подход к процессам

Школа работает более эффективно, если правильно понимается взаимосвязь всех видов деятельности: образовательной, научно-методической, инновационной, финансовой, организационно-управленческой, деятельности в системе дополнительного образования и повышения квалификации и др. Процессы четко определены и систематически управляются. Решения по изменению существующих процессов и планированию усовершенствований осуществляются на основе надежной информации, которая также содержит данные об отношении потребителей и других заинтересованных сторон.

Ориентация на результат

Успех деятельности школы зависит от правильного баланса интересов и степени удовлетворенности всех заинтересованных в достижении целей сторон. В успехе деятельности школы заинтересованы:

- ученики и их родители;
 - руководство, учителя, сотрудники школы;
 - работодатели, вузы, профессиональные училища;
 - органы образования, департаменты занятости, городские и муниципальные органы власти;
 - общество в целом. Непрерывное совершенствование
- Результаты деятельности школы становятся оптимальными, если ее работа осуществляется на основе управления и обмена знаниями, опытом в условиях созданной культуры непрерывного обучения, инноваций и совершенствования.

Развитие партнерства

Школа работает более эффективно, если формирует взаимовыгодные партнерские отношения, основанные на доверии, обмене знаниями и интеграции с потенциальными работодателями, учреждениями общего и начального профессионального образования, высшими учебными заведениями, органами управления образованием, государственной и муниципальной власти, зарубежными партнерами.

Взаимодействие с обществом

Долгосрочные интересы школы и ее сотрудников лучше всего реализуются при этическом подходе и стремлении превзойти ожидания окружающего сообщества. Эта модель и была принята за основу модели самооценки деятельности образовательного учреждения, которая прошла доработку и апробацию на базе пилотных школ в рамках проекта «Обеспечение качества общего образования».

ПРОЦЕСС САМООЦЕНКИ

КРИТЕРИИ САМООЦЕНКИ ДОЛЖНЫ ОБЕСПЕЧИВАТЬ:

- Оценку, основанную на доказательствах.
- Достижение постоянства направления и консенсуса для совершенствования организации.

- Измерение прогресса во времени посредством периодической самооценки.
- Связь между целями и стратегиями и процессами поддержки.
- Концентрацию на деятельности по совершенствованию там, где это наиболее необходимо.
- Возможность продвижения и обмена лучшим опытом между различными подразделениями организации и другими организациями.
- Мотивацию сотрудников путем вовлечения в процесс совершенствования.
- Возможность определить наличие прогресса и достижений в деятельности образовательного учреждения.
- Интеграцию различных инициатив по обеспечению качества в деятельность организации.

В деятельности образовательных учреждений существуют несколько направлений, которые позволяют оценить общие результаты их работы. Обычно к ним относятся:

подведение итогов работы в рамках учебного года,

подготовка к прохождению процедур государственной аттестации школы.

Как инновационный путь оценки общих результатов работы школы можно рассматривать механизм самооценки, основанный на существующей в школе системе внутришкольного менеджмента. При этом необходимо отметить тот факт, что значимость самооценки особенно возрастает при использовании не только внутриотраслевых, но и межотраслевых критериев (инструментов). Ключевым условием включения процедур самооценки в работу школы является признание и декларация администрацией и педагогами первостепенного значения качества и готовности более тесного взаимодействия с потребителями по улучшению оказываемых образовательных услуг.

Цикл самооценки работы школы может быть организован на основе уже упомянутых критериев. В ходе самооценки проводится изучение состояния школы по нескольким направлениям, отражающим критерии модели. С этой целью разрабатываются анкеты или листы для интервьюирования сотрудников. Вопросы анкеты или опросного листа должны быть сформулированы таким образом, чтобы при анализе ответов на них можно было бы получить конкретные факты, подтвержденные примерами из опыта работы школы, а не субъективные мнения. Необходимо отметить, что объектом самооценки может стать как весь комплекс образовательно-воспитательного процесса, так и отдельные его составляющие. Последнее замечание может быть важным, так как в случае проведения первого цикла самооценки обеспечение детального исследования всего комплекса деятельности школы может быть затруднительным, и в этом случае конкретизация объекта изучения повышает эффективность оценочных процедур.

Рассмотрим один из возможных вариантов организации работы в образовательном учреждении по оценке собственной работы. На начальном этапе организации работы школы, направленной на повышение качества

образовательных услуг, в подразделениях школы могут быть сформированы группы по самооценке работы. Начало их работы определяется после принятия администрацией школы решения о проведении самооценки работы в соответствии с критериями Общей модели оценки качества.

Работа по проведению самооценки начинается в формировании рабочих групп из числа персонала школы. В состав одной группы целесообразно включить 3–5 сотрудников. Формирование групп может быть проведено директором школы и его заместителями; возможно включение в состав групп педагогов-психологов. После создания групп по самооценке необходимо организовать ознакомление их членов с документами, представляющими идеи модели, алгоритм и методики самооценки работы организации.

Занятия организует школьный специалист, прошедший обучение по вопросам управления качеством. Далее проводится интервьюирование сотрудников школы по заранее разработанным анкетам или опросным листам. При проведении опроса осуществляется сбор информации по заданным параметрам, отражающим критерии модели. Обработка результатов проводится членами групп по самооценке и обсуждается совместно с администрацией школы. Результаты самооценки важно представить всем сотрудникам школы. По итогам цикла самооценки обычно выделяются несколько (2–3) областей для улучшений в школе. Работа по ним организуется особыми группами из числа педагогов под руководством сотрудников, назначенных администрацией школы. Она может быть спланирована на шестимесячный период. Итоги работы групп по улучшению устанавливаются в ходе повторных циклов самооценки. Обычно в ходе повторных циклов также фиксируются изменения в определенных областях для улучшений.

По окончании каждого последующего цикла самооценки определяются новые области для улучшений, и проводится работа в них. Поскольку циклы самооценки необходимо проводить регулярно, то в условиях школы эти процедуры могут быть организованы ежегодно. Эта практика имеет ряд позитивных черт: вовлечение педагогов в процесс управления школой, превращение самооценки в эффективный инструмент улучшения работы организации, рациональное использование ресурсов (трудовых, временных, материальных и др.).

Результаты работы групп будут заметны в школе и смогут оказывать стимулирующее воздействие на учителей и членов администрации. Результаты самооценки школы могут быть использованы при составлении годовых планов работы, в процессе подготовки к прохождению процедур государственной аттестации, аккредитации, а также использоваться для формирования имиджа образовательного учреждения в обществе или укрепления позиций на рынке образовательных услуг. Для поддержки проводимой в школе работы по повышению качества образовательных услуг представляется возможной организация специальных проектов или включение коллектива образовательного учреждения в программы по

сходной тематике.

Например, «Разработка индикаторов оценки качества образовательных услуг», «Управление качеством образования на основе внутренних и внешних оценок» и др. Участие в подобных проектах и программах может рассматриваться как инструмент реализации заявленной политики образовательного учреждения. Реальным выходом от проводимой в школе самооценки может стать не только улучшение образовательной деятельности и повышение удовлетворенности потребителей образовательными услугами, но и возможность участия в конкурсах и смотрах в области качества, получение внешней экспертной оценки о работе школы.

В процессе самооценки осуществляется сбор значительного объема ценной информации о деятельности школы. Результаты самооценки, обобщенные членами групп, отражаются ими в отчете, поэтому он может стать основой конкурсных материалов школы. Необходимо отметить тот факт, что участие в конкурсах в области качества может быть использовано не только для получения внешней экспертной оценки, но и могут рассматриваться как средство бенчмаркинга (сравнения результатов работы различных организаций).

Самооценка деятельности образовательного учреждения проводится по двум направлениям: области оценки (1–5) позволяют осуществить оценку тех процессов, которые происходят в школе, а области оценивания (6–9) – тех результатов, которые были получены. Критерии оценивания, прописанные в опросных листах, в обязательном порядке согласовываются и обсуждаются с участниками процесса самооценки. В предлагаемой методике процесс самооценки осуществляется в соответствии с циклом Деминга. Цикл Деминга, или цикл PDCA — это модель непрерывного улучшения качества. Он состоит из 4 повторяющихся стадий для непрерывного улучшения и обучения: PLAN, DO, STUDY (CHECK) and ACT (планируй, делай, проверяй (изучай) и действуй).

- Планирование – разработка целей и процессов, требуемых для достижения результатов в соответствии с заданием потребителя и политики организации.
- Осуществление – внедрение, процесс, выполнение действия.
- Проверка (изучение) – постоянный контроль и измерение процессов и результатов с точки зрения политики, целей и требований к результату.
- Действие – осуществление действий по постоянному улучшению показателей процессов.

Для нас этот цикл интересен, прежде всего, тем, что он связан с проблемами внедрения и совершенствования современных систем качества. Одна из основных целей внедрения систем менеджмента качества (СМК) – создание таких условий в организации, в нашем случае в школе, когда происходит постоянное улучшение каждого из ее процессов. А взаимно усиливая друг друга, эти улучшения ведут ко все более совершенной системе. Одним из критериев улучшения каждого из процессов, происходящих в образовательном учреждении, может служить снижение числа

несоответствий, выявляемых в ходе самооценки и внешней оценки условий, и результатов деятельности школы. Каждый факт появления несоответствия между реальным и желаемым состоянием должен приводить к выполнению определенной последовательности действий, а именно: коррекция (устранение несоответствия), анализ несоответствия, установление причины его появления, определение корректирующих действий, направленных на устранение причины несоответствия, выполнение этих действий и анализ их результативности и эффективности. Если же в ходе работы удастся выявить факторы риска, то надо осуществить все вышеперечисленные действия, но только с целью устранения или сведения к минимуму этих факторов. PDCA. В соответствии с циклом PDCA, при организации работы по проведению процедуры самооценки прежде всего необходимо ответить себе на следующие вопросы:

1. Кто будет принимать участие в оценке?
2. Кто собирает данные?
3. Кто будет анализировать тенденции?
4. Кто будет представлять результаты?
5. Достижения, цели и данные бенчмаркинга.
6. Что Вы будете делать с результатами самооценки по областям «Результаты»?

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ САМООЦЕНКИ В ГРУППАХ

- Внимательно и вдумчиво рассмотрите каждый критерий и обсудите с членами своей группы, что он означает для Вашей школы.
- Каждый член группы самостоятельно ставит баллы (проводит оценку) по всем объектам оценки каждой области деятельности. На этом этапе самооценки совещаться и обмениваться мнениями не разрешается. Если кто-то заметил важные сильные стороны или области, нуждающиеся в улучшении, он записывает их в лист оценки.
- Баллы суммируются руководителем группы самооценки. Сумма баллов покажет общее мнение группы по сильным сторонам школы и областям, нуждающимся в улучшении.
- Обобщаются результаты работы всех групп (выставляются средние баллы), рассматриваются и обсуждаются результаты оценки, определяются те области, которые в первую очередь нужно улучшать, и по ним составляется план действий.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ПО ОБЛАСТЯМ

I. ОБЛАСТИ ОЦЕНКИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРОЦЕССАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (1–5)

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 1:

РУКОВОДСТВО

Как директор/руководство школы совместно с педагогическим коллективом видит перспективы, разрабатывает стратегию деятельности школы,

согласовывает цели и ценности и способствует их достижению?

Как директор/руководство лично участвует в развитии системы управления школой и выполняет функции руководства на практике?

Эта область оценки касается высшего школьного руководящего звена: директора школы, администрации и отражает формы деятельности всех школьных работников. Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

1.a. Руководство школы совместно с педагогическим коллективом разрабатывает и развивает стратегию деятельности школы и является примером постоянного развития и совершенствования 0 1 2 3 4 5

1.a.1. Руководство разъясняет и уточняет перспективы и ценности ОУ

1.a.2. Директор одобряет и поддерживает новые целевые методы работы и участвует в развитии школы.

1.a.3. Руководство создает условия для проявления инициативы членов педколлектива

1.a.4. Идеи руководства открыты для педколлектива, учащихся, родителей и партнеров

1.b. Руководство постоянно совершенствует свою деятельность и деятельность школы 0 1 2 3 4 5

1.b.1. Руководство систематически оценивает работу школы

1.b.2. Администрация и учителя регулярно оценивают свою работу

1.c. Руководство поддерживает контакты с клиентами и группами лиц, связанных со школьной деятельностью 0 1 2 3 4 5

1.c.1. Руководство школы активно и эффективно сотрудничает с родителями

1.c.2. Руководство школы активно сотрудничает с организациями-партнерами

1.d. Руководство мотивирует персонал образовательного учреждения и оказывает ему поддержку 0 1 2 3 4 5

1.d.1. В школе есть сложившаяся система внутришкольной организации (ВО)

1.d.2. Обязанности и полномочия субъектов ВО определены в соответствии с целесообразностью

1.d.3. Руководство создает условия, позволяющие реализовать и приумножить личные, профессиональные и творческие возможности членов коллектива, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе

1.d.4. Руководство школы находится в постоянном контакте с трудовым коллективом

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 2:

ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ

Каким образом план работы школы и другие долгосрочные планы создаются и поддерживаются на современном и актуальном для школы уровне?

Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

2.a. Политика и стратегии основываются на актуальных и перспективных потребностях и ожиданиях участников образовательного процесса и групп

лиц, связанных со школой 0 1 2 3 4 5

2.a.1. Планирование деятельности школы происходит на основе идей и принципов государственной политики в области образования

2.a.2. Анализ, корректировка и планирование деятельности школы осуществляются с учетом мнения всех участников образовательного процесса, которое выявляется в ходе опросов и исследований

2.b. Развитие, оценка и поддержание на современном уровне политики и стратегий деятельности 0 1 2 3 4 5

2.b.1. Школа имеет долгосрочный план оценки своей работы, в соответствии с которым ежегодно подводятся итоги

2.b.2. Совершенствование деятельности и годовые планы работы основываются на данных, полученных в результате оценки работы школы

2.c. Осуществление политики и стратегии деятельности школы 0 1 2 3 4 5

2.c.1. Участники образовательного процесса регулярно оценивают возможности реализации, актуальность и результативность образовательной программы

2.c.2. В школе разработаны в письменном виде общие положения и правила, помогающие в достижении поставленных задач

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 3:

ПЕРСОНАЛ ШКОЛЫ.

Как в школе осуществляется руководство персоналом, его развитие и использование опыта и знаний?

Как управление персоналом способствует реализации стратегии деятельности и эффективности работы школы?

Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

3.a. Планирование кадровых ресурсов 0 1 2 3 4 5

3.a.1. Планирование штатного расписания основано на актуальных потребностях школы и связано с идеями, принципами и стратегией деятельности школы

3.a.2. В процессе планирования изменений учитывается мнение всего персонала школы (в пределах его компетенции)

3.b. Признание и поддержка роста профессионализма персонала 0 1 2 3 4 5

3.b.1. Планируется обучение коллектива (в том числе персональное и групповое обучение)

3.b.2. Руководство регулярно контролирует качество работы сотрудников и их профессиональный рост

3.b.3. Деятельность и профессионализм работников оценивается по совместно выработанным критериям с помощью методов, одобренных всем коллективом

3.c. мотивация и стимулирование профессионального роста персонала 0 1 2 3 4 5

3.c.1. Знания, полученные работниками в процессе обучения вне школы, активно распространяются в коллективе

3.c.2. Руководство поощряет и стимулирует активность сотрудников, их

участие в различных проектах как внутри школы, так и вне ее

3.d. Забота о благосостоянии и здоровье персонала, общественное признание его достижений и материальное стимулирование 0 1 2 3 4 5

3.d.1. Руководство создает комфортные и безопасные условия работы для персонала

3.d.2. Руководство поощряет добросовестную работу и достижения сотрудников

3.d.3. Руководство стимулирует активность и инициативу сотрудников, направленные на совершенствование работы школы

3.e. Организация информационных потоков в школе и управление ими 0 1 2 3 4 5

3.e.1. Руководство разрабатывает способы и методы организации информационных потоков

3.e.2. Коллектив регулярно оценивает эффективность распространения информации в школе

3.e.3. Руководство систематически информирует персонал о правилах, регламентирующих деятельность школы, плановых мероприятиях и любых изменениях

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 4:

ПАРТНЕРСТВО И РЕСУРСЫ

Как планирование ресурсов и партнерство способствуют реализации программы развития школы?

Как партнерство помогает получить дополнительные ресурсы? Насколько целесообразно ресурсы используются?

Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

4.a. Планирование работы с родителями и социальными партнерами школы 0 1 2 3 4 5

4.a.1. В школе планируется и осуществляется работа с родителями и лицами, их заменяющими

4.a.2. В школе планируется и осуществляется сотрудничество с социальными партнерами

4.a.3. В школе планируются мероприятия по привлечению дополнительных ресурсов (дополнительные платные услуги, гранты, конкурсы, спонсорство и т. д.)

4.b. Плановость и эффективность использования ресурсов. 0 1 2 3 4 5

4.b.1. Бюджетные средства используются планомерно, эффективно и целесообразно

4.b.2. Помещения школы и другие ресурсы используются по назначению

4.c. Бережное отношение к школьным ресурсам (здание, оборудование, оснащение) 0 1 2 3 4 5

4.c.1. Налажена эффективная деятельность столовой, библиотеки, медкабинета и работа обслуживающего персонала

4.c.2. В школе экономно и эффективно расходуются ресурсы

4.c.3. Школа бережно относится к окружающей среде

4.с.4. В школе регулярно планируются необходимые ресурсы, в том числе электронно-вычислительная техника

4.с.5. Оборудование систематически модернизируется

4.d. Использование информационных технологий в работе персонала 0 1 2 3 4 5

4.d.1. Руководство стимулирует использование ИТ в работе персонала

4.d.2. Персонал осваивает и применяет ИТ в своей деятельности

4.e. Достоверность и доступность информации 0 1 2 3 4 5

4.e.1. Руководство проверяет достоверность и правовую обоснованность используемой информации

4.e.2. Персонал имеет доступ ко всей необходимой информации (программно-методической, финансово-хозяйственной и т.д)

4.e.3. Школа предоставляет достоверную информацию о своей деятельности

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 5:

ПРОЦЕССЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как в школе организовано планирование и руководство процессами педагогической и организационной деятельности?

Процессы рассматриваются как цепочка следующих друг за другом этапов. Объектом оценки является то, что происходит, а не намерения. Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

5.a. Систематически осуществляется планирование и руководство текущей работой 0 1 2 3 4 5

5.a.1. К процессу планирования привлечены как отдельные группы, так и весь педагогический коллектив

5.a.2. Процесс планирования работы школы оформлен наглядно (календарь на год и др.). О ходе процесса планирования и о графике выполнения информирован весь персонал

5.a.3. Повседневная работа школы хорошо организована и эффективна

5.a.4. Образовательный процесс строится на основе утвержденных учебных программ, с учетом инновационных требований и индивидуальных потребностей учащихся

5.b. Систематически осуществляется планирование и руководство долгосрочными процессами 0 1 2 3 4 5

5.b.1. Процесс развития педагогической деятельности рассчитан на длительный период и в нем участвует весь педагогический коллектив. Анализируются и обсуждаются результаты осуществленных педагогических проектов с целью их внедрения в ежедневную практику

5.b.2. Педагогический процесс опирается на ОП школы, а также на новейшие достижения в области образования

5.b.3. Соблюдается преемственность в образовательном процессе.

5.b.4. В школе формируется и поддерживается корпоративная культура

5.b.5. Образовательный процесс планируется и осуществляется с учетом психолого-валеологических требований в сотрудничестве с родителями и специалистами

5.b.6. Процессы, направленные на создание и поддержку комфортных условий для всех участников учебно-воспитательного процесса, планируются совместно с родителями и другими партнерами

5.c. Совершенствование деятельности на основе потребностей и ожиданий клиентов 0 1 2 3 4 5

5.c.1. Потребности и ожидания клиентов систематически изучаются и анализируются, в соответствии с ними совершенствуется учебный процесс

5.c.2. Самооценка деятельности школы осуществляется ежегодно в соответствии с планом

5.c.3. Школа ежегодно представляет общественности и всем заинтересованным лицам информационный доклад о своей работе При проведении самооценки баллы от 0 до 5 выставляются участниками процесса самооценки в соответствии с критериями, приведенными в таблице баллов
ТАБЛИЦА БАЛЛОВ (1–5)

Баллы. Обоснование. Самооценка деятельности 0. Нет никаких фактов/факты отсутствуют 1. Работа спланирована 2. Работа спланирована — Планы реализуются 3. Работа спланирована — Планы реализуются — Работа анализируется и оценивается 4. Работа спланирована — Планы реализуются — Работа анализируется и оценивается — Результаты сравниваются с результатами других школ — Проводится корректировка планов 5. Работа спланирована — Планы реализуются – Работа анализируется и оценивается – Результаты сравниваются с результатами других школ – Проводится корректировка планов – Улучшение и развитие деятельности на уровне школы в целом.

ПОБЛАСТИ ОЦЕНКИ, СВЯЗАННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 6:

РЕЗУЛЬТАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОЦЕНКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ КЛИЕНТАМИ

Каких результатов достигает школа в области удовлетворения потребностей клиентов? Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

6.a. мнения клиентов о деятельности школы систематически выявляются, фиксируются и анализируются 0 1 2 3 4 5

6.a.1. Мнения родителей/опекунов о деятельности школы систематически фиксируются

6.a.2. Мнения учащихся и выпускников о деятельности школы систематически фиксируются

6.a.3. Мнения работодателей и партнеров о деятельности школы систематически фиксируются

6.a.4. Школа анализирует мнения клиентов

6.a.5. В школе проводится сравнительный анализ мнений клиентов и мнений персонала школы

6.b. мнения клиентов используются для дальнейшего развития школы 0 1 2 3 4 5

6.b.1. Школа совершенствует свою деятельность, используя результаты

анализа мнений клиентов

6.b.2. В школе есть позитивные изменения, связанные с удовлетворением потребностей клиентов

6.b.3. Мнения клиентов подтверждают улучшение работы школы

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 7:

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Как происходит оценка результатов, достигнутых в работе с персоналом? Каким образом их можно подтвердить? Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

7.a. Результаты опроса мнений персонала о деятельности школы систематически фиксируются и анализируются 0 1 2 3 4 5

7.a.1. Ведется систематический мониторинг мнения персонала о деятельности школы

7.b. В школе разработаны критерии, по которым оцениваются результаты работы с персоналом: – стабильность коллектива; – повышение квалификации и профессиональный рост; – микроклимат в коллективе.

7.c. Наличие действующей системы поощрения персонала

7.d. Результаты, полученные при опросе персонала, используются в целях совершенствования деятельности школы 0 1 2 3 4 5

7.d.2. Результаты оценки деятельности школы разными группами персонала сравниваются и анализируются

7.d.3. В школе есть позитивные изменения, связанные с учетом мнений персонала

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 8:

РЕЗУЛЬТАТЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОБЩЕСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ШКОЛЫ

Каких социально значимых результатов достигла школа на местном, региональном, федеральном уровнях? Область оценки и входящие в неё конкретные объекты оценки

8.a. Общественное мнение о деятельности школы систематически выявляется, фиксируется и анализируется 0 1 2 3 4 5

8.a.1. Школа активно участвует в социально-значимой деятельности

8.a.2. Школа является инициатором социально-значимых акций

8.a.3. Отзывы о социально значимой деятельности школы положительные

8.b. Школа использует полученные результаты для совершенствования своей деятельности 0 1 2 3 4 5

8.b.1. В школе есть позитивные изменения, связанные с признанием социальной значимости ее деятельности

8.b.2. Положительный опыт других ОУ изучается и используется персоналом школы

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 9:

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЫ

Каковы показатели результативной работы школы, и каким образом их можно подтвердить? Область оценки и входящие в неё конкретные объекты

оценки

9.a. Школа использует для оценки своей деятельности показатели, соответствующие специфике решаемых ею образовательных задач в следующих областях: – учебные результаты и достижения учащихся в различных сферах деятельности; – психическое и физическое состояние учащихся; – уровень толерантности в школьном коллективе, готовность к сотрудничеству. 0 1 2 3 4 5

9.a.1. В школе определены конкретные показатели положительной динамики ее развития

9.b. Основные показатели деятельности школы учитываются и результаты используются для повышения эффективности ее работы. 0 1 2 3 4 5

9.b.1. ОП реализуется полностью, все уроки проводятся по учебному плану и расписанию

9.b.2. При оценке качества образования учитывается ресурсное обеспечение школы

9.b.3. В школе созданы условия для обучения детей с разными возможностями

ТАБЛИЦА БАЛЛОВ (РЕЗУЛЬТАТЫ 6–9)

Баллы. Обоснование. Самооценка деятельности 0. Оценка результатов не производится 1. Основные результаты оценены. Результаты оказались отрицательными 2. Результаты показали стабильность или некоторое положительное развитие 3. Результаты показали значительное положительное развитие 4. Результаты превосходят поставленные задачи 5. Результаты превосходят поставленные задачи и результаты, полученные в подобных школах.

ОПЫТ ПИЛОТНЫХ ШКОЛ ПО ПРОВЕДЕНИЮ САМООЦЕНКИ

В процессе апробации методики проведения самооценки школ, предложенной финскими коллегами, школьные команды Санкт-Петербурга внесли предложения с учетом особенностей функционирования образовательных учреждений города.

Представим результаты, полученные школами. Информирование администрации и учителей каждого образовательного учреждения о ходе проекта его участниками осуществлялось на административных и педагогических советах, методических объединениях и «летучках» учителей, что, с одной стороны, позволило включить в процесс самооценки большую часть педагогических коллективов, а с другой – отслеживать ход эксперимента и оперативно решать возникающие проблемы.

1 ЭТАП. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ.

Рабочие группы совместно с администрацией школ, участвующих в проекте, обсудили содержание и спланировали организацию работы в рамках проекта. Рабочие группы подготовили раздаточный материал с объектами, критериями и шкалой самооценки, провели рабочую встречу по процедуре и содержанию предстоящей работы, ответили на вопросы.

2 ЭТАП. ОБСУЖДЕНИЕ КРИТЕРИЕВ.

В разных образовательных учреждениях этап обсуждения и согласования критериев был организован по-разному, в зависимости от реальных возможностей педагогических коллективов.

Возможные варианты:

- Обсуждение критериев проводится сразу по всем областям оценки (1–9) в рамках педагогического совета, который проводится в каникулярное время, т. е. вариант «погружения» педколлектива в данный вид деятельности.
- Обсуждение критериев проводится отдельно по разным областям всем педагогическим коллективом в рамках рабочих встреч, которые проводятся с учителями после уроков в течение 1–2 месяцев.
- Обсуждение критериев проводится отдельно по разным областям на методических объединениях или кафедрах.

3 ЭТАП. ПРОВЕДЕНИЕ САМООЦЕНКИ.

По формам организации данный этап аналогичен предыдущему. Однако в данном случае необходимо заранее решить, каким образом будет проходить подведение итогов и обсуждение полученных результатов. По нашему мнению, если оценивание проводится сразу по всем областям, то подведение итогов и обсуждение должны быть организованы отдельно, если же оцениваются отдельные области, то итоги подводятся и обсуждаются сразу после проведения процедуры оценивания. В качестве примера можно привести методику проведения семинара по оценке каждой области, разработанную командой школы № 89 Калининского района Санкт-Петербурга:

методика проведения семинаров по оценке каждой области

- Коллектив разбивается на 3 группы.
- Руководителями групп являются участники проекта.
- В группах коллективно обсуждаются критерии оценки с целью уточнения: Что мы понимаем под этим критерием оценки? Главный результат обсуждения – получить единое понимание критериев всеми членами педагогического коллектива.
- Каждый индивидуально (на этом этапе все обсуждения прекращаются) выставляет оценку от 0 до 5 баллов по каждому критерию (3.а.1 , 3.а.2 и т. д.).
- После окончания выставления оценок все сообщают их руководителю группы, который вместе с выбранным секретарем суммирует их по каждому пункту.
- Группа обсуждает результаты и выделяет сильные и слабые стороны области оценки.
- Кофе-брейк, во время которого руководители групп и секретари суммируют результаты по 3 группам.
- Подведение итогов семинара. Результаты самооценки коллектива по области оценки.
- Выявление сильных и слабых сторон. Как показало обсуждение итогов проекта, результаты самооценки могут быть также представлены в различной

форме, наиболее удобной для конкретных потребителей информации, например: материалы команды школы № 91 Петроградского района Санкт-Петербурга.

Область оценки № 3. Персонал школы 3.a. – 1–2; 3.b. – 3–5; 3.c. – 6–7; 3.d. – 8–10; 3.e. – 11–13 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 - 1

ОБЛАСТЬ ОЦЕНКИ № 3:

ПЕРСОНАЛ ШКОЛЫ

№ раздела. Число оценок 0. Число оценок 5. 3.a.1 нет 10. 3.a.2 2 нет. 3.b.1 нет 7 3.b.2 нет 1. 3.b.3 7. 1 3.c.1 1 2 3.c.2 нет 8. 3.d.1. нет 1 3.d.2. нет 7 3.d.3. нет 6 3.e.1. 2 нет 3.e.2. 7 2 3.e.3. нет 3.

материалы команды школы № 150 Калининского района Санкт-Петербурга. Результаты самооценки. Область оценки № 5. Процессы деятельности 1. Систематически осуществляется планирование и руководство текущей работой.

1.A. К процессу планирования привлечены как отдельные группы, так и весь педагогический коллектив.

1.B. Процесс планирования работы школы оформлен наглядно (календарь на год и др.). О ходе процесса планирования и о графике выполнения информирован весь персонал.

1.C. Повседневная работа школы хорошо организована и эффективна. 1.D. Образовательный процесс строится на основе утвержденных учебных программ с учетом инновационных требований и индивидуальных потребностей учащихся.

2. Систематически осуществляется планирование и руководство долгосрочными процессами.

2.A. Процесс развития педагогической деятельности рассчитан на длительный период и в нём участвует весь педагогический коллектив. Анализируются и обсуждаются результаты осуществленных педагогических проектов с целью их внедрения в ежедневную практику.

2.B. Педагогический процесс опирается на ОП школы, а также на новейшие достижения в области образования.

2.C. Соблюдается преемственность в образовательном процессе.

2.D. В школе формируется и поддерживается корпоративная культура.

2.F. Образовательный процесс планируется и осуществляется с учетом психолого-валеологических требований в сотрудничестве с родителями и специалистами.

2.G. Процессы, направленные на создание и поддержке комфортных условий для всех участников учебно-воспитательного процесса, планируются совместно с родителями и другими партнерами.

3.Совершенствование деятельности на основе потребностей и ожиданий клиентов.

3.A. Потребности и ожидания клиентов систематически изучаются и анализируются, в соответствии с ними совершенствуется учебный процесс.

3.B. Самооценка деятельности школы осуществляется ежегодно в

соответствии с планом.

3.С. Школа ежегодно представляет общественности и всем заинтересованным лицам информационный доклад о своей работе. материалы школы № 207 Центрального района Санкт-Петербурга.

Область оценки № 4. Партнерство и ресурсы. 0 1 2 3 4 5

4.а.1. В школе планируется и осуществляется работа с родителями и лицами, их заменяющими. 4

4.а.2. В школе планируется и осуществляется сотрудничество с социальными партнерами. 4,1

4.а.3. В школе планируются мероприятия по привлечению дополнительных ресурсов (дополнительные платные услуги, гранты, конкурсы, спонсорство и т.д.) 3,1

4.б.1. Бюджетные средства используются планомерно, эффективно и целесообразно. 3,6

4.б.2. Помещения школы и другие ресурсы используются по назначению. 4

4.с.1. Налажена эффективная деятельность столовой, библиотеки, медкабинета и работа обслуживающего персонала. 2,9

4.с.2. В школе экономно и эффективно расходуются ресурсы. 3,4

4.с.3. Школа бережно относится к окружающей среде. 3,3

4.с.4. В школе регулярно планируются необходимые ресурсы, в том числе электронно-вычислительная техника. 3,4

4.с.5. Оборудование систематически модернизируется. 2,7

4.д.1. Руководство стимулирует использование ИТ в работе персонала. 2,8

4.д.2. Персонал осваивает и применяет ИТ в своей деятельности. 3,1

4.е.1. Руководство проверяет достоверность и правовую обоснованность используемой информации. 4

4.е.2. Персонал имеет доступ ко всей необходимой информации (программно-методической, финансово-хозяйственной и т.д). 4,1

4.е.3. Школа предоставляет достоверную информацию о своей деятельности. 4,1

4 ЭТАП. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.

Результаты самооценки позволили образовательным учреждениям определить круг проблем, на решение которых должна быть направлена деятельность школы или ее структурных подразделений, поэтому они были использованы как для разработки годового плана ОУ на следующий учебный год, так и для корректировки программ развития, кроме того, в некоторых школах были созданы рабочие группы по решению конкретных задач, выявленных в процессе самооценки.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ ПРОЕКТА

Обобщение опыта работы пилотных школ по данному проекту, позволяет дать следующие рекомендации тем, кто собирается в дальнейшем использовать данную методику самооценки деятельности своего

образовательного учреждения:

1. Работа по самооценке эффективна, если в ней будет задействован весь персонал школы. В процессе самооценки в обязательном порядке должны быть учтены мнения всех участников образовательного процесса (учащиеся, родители, партнеры).

2. Результаты самооценки могут быть использованы для повышения качества образования и управления качеством образования в образовательном учреждении.

3. На основании полученных результатов могут быть определены области, требующие улучшения, внесены коррективы в краткосрочное и долгосрочное планирование работы школы, разработана Программа развития образовательного учреждения.

Поскольку работа по описанной выше методике для российских школ является новой, то, по нашему мнению, необходимо привести рекомендации по организации процесса самооценки, разработанные представителями пилотных школ и экспертами:

- Перед началом работы по проведению самооценки в коллективе необходимо провести подготовительную работу. Такая работа включает в себя:

Формирование рабочей группы и подготовку раздаточного материала.
Разъяснение критериев самооценки. Согласование позиций членов педколлектива.

Определение последовательности работы над областями оценки.

- Оптимальное количество участников в группе – 10 человек. Такое количество позволяет упростить процедуру обработки результатов, решает вопрос открытости и доступности результатов, т. к. появляется возможность обсуждения «по горячим следам».

- При формировании групп целесообразно, по мнению участников проекта, группировать отдельно администрацию и руководителей структурных подразделений, учителей, молодых специалистов и новых членов коллектива. Это даст возможность сравнить мнения и выявить проблемы в работе школе более точно, а значит, спланировать дальнейшую работу более целенаправленно.

- При проведении первого цикла самооценки оценивание работы по всем девяти областям оценки одновременно вызвало затруднение. Поэтому коллективы пилотных школ предлагают начинать работу с одной-двух областей оценки, являющихся наиболее проблемными для образовательного учреждения в данный период и по мере освоения методики накапливать полученную информацию, чтобы в дальнейшем выйти на полный цикл самооценки.

- Лучше использовать шкалу оценки от 1 до 6 баллов (или любую другую), чтобы избежать автоматического переноса школьной системы оценивания.

- По итогам самооценки необходимо выделить несколько приоритетных направлений деятельности, не ставя перед собой задачи за один год

исправить все.

- Быть готовыми к тому, что ожидания администрации школы могут не совпасть с полученными результатами.

ГЛОССАРИЙ

Анализ SWOT (SWOT analysis)

Анализ сильных сторон (strengths), слабых сторон (weaknesses), возможностей -потенциальных преимуществ (opportunities) и угроз — потенциальных трудностей (threats) организации.

Аудит (audit)

Аудит — это независимая экспертиза для исследования и оценки деятельности организации и ее результатов. Самыми распространенными видами аудита являются: финансовый аудит, операционный аудит, аудит ИКТ (информационно-коммуникационных технологий), аудит на соответствие, аудит менеджмента. Можно выделить три уровня аудиторского контроля: – Внутренний контроль, осуществляемый руководством. – Внутренний контроль, осуществляемый независимой структурой организации. В числе других показателей эта структура также осуществляет контроль эффективности менеджмента внутри организации. – Внешний аудит, осуществляемый независимым сторонним органом.

Бенчмаркинг (benchmarking)

Две или более организации осуществляют систематическое сравнение процессов и/или результатов в своих организациях для того, чтобы определить лучшие методы и приспособить их к использованию в своих организациях. Бенчмаркинг процессов и результатов (process and results benchmarking) Бенчмаркинг процессов сравнивает деятельность и процессы. Бенчмаркинг результатов сравнивает результаты, эффект, воздействие и другие показатели результативности, такие как качество, эффективность и эффективность издержек. В обоих случаях целью является улучшение определенных важных процессов и операций. Бенчмаркинг процессов и бенчмаркинг результатов дополняют друг друга и, как правило, оба необходимы для принятия решения по выработке наилучших методов работы.

Видение (vision)

Формулировка того, как организация видит себя в будущем.

Вклад (input)

Любой вид ресурсов (включая знания), используемый для производства.

Властные структуры (principal)

Политики и вышестоящие правительственные органы, которые организуют, уполномочивают и контролируют государственные организации и руководителей.

Восприятие (perception)

Мнение отдельного человека или группы людей.

Всеобщая система менеджмента качества (ВСМК) (Total Quality Management - TQM)

Ориентированная на потребителя концепция руководства, которая стремится усовершенствовать бизнес процессы, используя аналитические инструменты и работу в команде с привлечением всех сотрудников. Существует несколько моделей ВСМК. Самыми распространенными являются модель качества Европейского фонда (EFQM), модель качества Мэлколма Болдриджа (Malcolm Baldrige), ИСО (ISO) 9000.

Восходящий/снизу вверх (bottom-up)

Движение, например, информации или решений с более низких уровней организации на более высокие. Антоним: нисходящий/ сверху вниз.

Государственная организация (public service organization)

Государственной организацией является любое учреждение, организация услуг или система, которые находятся под руководством и контролем выборного правительства (национального, федерального, регионального или местного). Такие организации также включают организации, занимающиеся разработкой политики и применением права, т. е. тем, что, строго говоря, не может рассматриваться в качестве услуг. Долгосрочный (long term) Как правило, относится к периоду от пяти - десяти лет и больше.

Заинтересованные стороны (stakeholders)

Заинтересованными сторонами являются все лица и организации, которые имеют коммерческий или некоммерческий интерес в деятельности организации, например, члены общества, клиенты, сотрудники, общество, в целом, органы инспекции, средства массовой информации, поставщики и т. д. Властные структуры, такие как правительство, представленные выборными (или назначаемыми) руководителями, вышестоящие государственные органы — также являются заинтересованными сторонами. Заинтересованные стороны находятся в неравном положении между собой.

Индикатор/показатель (indicator)

Критерий какого-либо явления, т. е. индикатор измеряет явление не как таковое, а опосредованно. Карта отображения процессов (process map)

Графическая репрезентация действий, происходящих в рамках процесса.

Качество (quality)

Качество — это то, в какой степени набор собственных характеристик отвечает требованиям. Качество является характеристикой продукта (товара или услуги). Его можно измерить непосредственно - на соответствие определенному стандарту или опосредованно - при помощи оценки граждан/потребителей или степени воздействия. Всеобщая система менеджмента качества (ВСМК/TQM) акцентирует внимание на процессах и процедурах, которые как считается, способствуют повышению качества.

Контроль качества (quality control)

Составляющая управления качеством, в центре которой — соблюдение требований по качеству.

Краткосрочная цель (short term goal)

Цели, которые могут быть достигнуты в течение короткого промежутка времени, как правило, меньше года.

Лучший метод организации (best practice)

Наилучшие действия, методы или подходы, которые приводят к исключительной эффективности. Лучший метод организации - относительный термин и иногда подразумевает инновационные или другие интересные методы, которые были определены при помощи бенчмаркинга. Иногда правильнее говорить о «хорошем методе организации», т. к. нельзя быть уверенным в том, что не существует лучшего.

Миссия (mission)

Наивысшая цель существования организации.

Мозговой штурм (brainstorming)

Инструмент работы в команде для процесса ничем неограниченной генерации идей за короткий промежуток времени. Самым важным правилом является то, что во время мозгового штурма запрещается любая критика.

Наделение полномочиями (empowerment)

Процесс, при котором группе людей (например, гражданам или сотрудникам) предоставляется возможность оказывать большее влияние, посредством вовлечения этой группы в процесс принятия решений, предоставления большей независимости.

Непрерывное совершенствование (continual improvement)

Повторяющаяся деятельность для повышения способности организации отвечать необходимым требованиям.

Нисходящий/сверху вниз (top-down)

Движение информации и решений с более высоких уровней на более низкие уровни организации. Ср.: восходящий/снизу вверх.

Обеспечение качества (quality assurance)

Составляющая управления качеством, которая акцентирует внимание на гарантии того, что требования качества будут соблюдены.

Определяющий фактор успеха (critical success factor)

Ключевые виды деятельности или результаты, которые необходимы для успеха организации.

Опрос (survey)

Сбор сведений о мнениях, отношениях или знаниях отдельных людей и групп. Чаще всего в опросе участвует лишь выборка населения.

Оценивание (evaluation)

Исследование того, дали ли предпринятые действия желаемый результат и возможны ли были какие-то другие действия для достижения лучшего результата при меньших затратах.

Оценка (assessment)

Оценка является внутренней (осуществляется самой организацией) или внешней (осуществляется сторонней организацией). Оценка является систематическим и всесторонним пересмотром деятельности организации и ее результатов и сопоставление их с определенными критериями (например, EFQM (высокая модель качества Европейского фонда) или CAP). Она позволяет организации определить свои сильные стороны и области, где

необходимо улучшение, составить планы действий и контролировать их осуществление.

Партнерство (partnership)

Сотрудничество с другой стороной на коммерческой или некоммерческой основе для достижения общей цели.

План работы по качеству (quality plan)

Документ, определяющий, кем, когда и какие процедуры будут осуществлены и какие будут использованы соответствующие ресурсы для осуществления конкретного проекта, работы над каким-либо услугой/продуктом, процессом или контрактом. Планирование в области качества Составляющая управления качеством, в центре которой постановка целей в области качества и определение необходимых рабочих процессов и соответствующих ресурсов для достижения целей в области качества.

Повышение/улучшение качества (quality improvement) Составляющая управления качеством, в центре внимания которой — повышение способности организации отвечать требованиям качества.

Политика (policy)

Политика — это сочетание цели и средств ее достижения.

Политика в области качества (quality policy)

Общие представления и направления деятельности организации в отношении качества, официально декларируемые высшим руководством организации.

Последующая доработка (follow-up)

Следуя за процессом самооценки и внедрения изменений в организации, последующая доработка ставит своей целью измерение достижения целей и, на основе этого, запуск новых инициатив, по возможности, корректировку стратегии и планирование с учетом новых обстоятельств.

Потребитель/гражданин (customer/citizen)

Термин «потребитель/гражданин» используется для того, чтобы подчеркнуть двойственные отношения между государственным управлением и пользователями общественных услуг, с одной стороны, а с другой стороны, всеми членами общества, которые являются гражданами и налогоплательщиками и заинтересованы в услугах и их производстве.

Потребитель (customer)

Человек или организация, которые получают продукт и/или услугу.

Продукция (output)

Непосредственный результат производства, может быть как продуктом, так и услугой. Существует различие между промежуточной и окончательной продукцией. Первое - это продукты, поставляемые одним отделом другому внутри организации, второе - продукты, поставляемые кому-либо за пределами организации. Процедура (procedure) Заданный способ осуществления деятельности или процесса.

Процесс (process)

Процесс определяется как набор действий, которые превращают вклад в продукцию или результаты, т. о. добавляя ценность. Характер процессов в

государственных организациях может сильно варьироваться, от достаточно общих, таких как поддержка разработки политики или регулирование экономической деятельности, до вполне конкретных действий по предоставлению услуг.

Процесс непрерывного совершенствования (continuous improvement process)
Вовлечение всех сотрудников организации в проводимый процесс совершенствования бизнес процессов в отношении качества, экономии или продолжительности цикла.

Рабочая цель (operational objective)

Более точная формулировка цели на уровне подразделения. Рабочую цель можно представить непосредственно комплексом действий.

Результат (outcome)

Воздействие (или эффект), которое продукция оказывает на общество.

Результативность (effectiveness)

Соотношение между поставленными целями и достигнутым результатом, эффектом, воздействием.

Результаты в отношении граждан/потребителей (citizens/ customers results)

То, чего организация достигает в отношении своих потребителей, например, удовлетворение потребностей. Показателем может являться удовлетворенность граждан/потребителей и их готовность платить.

Руководство (leadership)

То, как руководство развивает и облегчает выполнение миссии и воплощение видения, разрабатывает ценности, необходимые для достижения успеха в долгосрочном периоде, и реализует их на практике посредством соответствующих действий и образа действий и то, насколько руководство лично вовлечено в обеспечении развития и осуществления системы менеджмента.

Сеть (network)

Неформальная структура, которая объединяет людей или организации и не имеет формального управления. Члены сети часто разделяют общие взгляды и ценности.

Система менеджмента (management system)

Структура процессов и процедур, используемых для того, чтобы организация могла выполнить все задачи, необходимые для достижения своих целей.

Система менеджмента качества (quality management system)

Система менеджмента, используемая для руководства и контроля деятельности организации в отношении качества.

Среднесрочный (medium term)

Как правило, относится к периоду от двух до пяти лет.

Стратегия (strategy)

План действий по достижению целей организации.

Стратегический бенчмаркинг (strategic benchmarking)

Стратегический бенчмаркинг используется тогда, когда организация намерена улучшить свою работу в целом при помощи изучения

долгосрочных стратегий и общих подходов, которые позволяют достичь успеха. Он включает в себя сравнение аспектов высокого уровня, такие как компетенции; разработку новых продуктов и услуг; изменение баланса между разными видами деятельности или повышение способности организации справляться с изменениями внешней среды.

Управление качеством (quality management)

Координированные действия для руководства и контроля деятельности организации в отношении качества.

Управление изменениями (change management)

Управление изменениями включает в себя как запуск изменений, необходимых в организации, так и управление динамикой изменений, осуществление и поддержку их внедрения.

Управление людскими/человеческими ресурсами (human resources management)

Управление, развитие, использование знаний и потенциала сотрудников организации для поддержки планирования политики и деятельности организации и эффективного функционирования процессов.

Функционирование (performance)

Показатель достижений индивидуума, команды, организации или процесса.

Цель (target)

Уровень результата (продукции, воздействия, качества, эффективности и т. д.), который необходимо достичь. Цели могут ставиться властными структурами и самой организацией.

Цель в области качества (quality objective)

То, чего намереваются достичь в области качества.

Ценность (value)

Ценность рассматривается в денежном, нравственном аспекте или аспекте благосостояния. Нравственные ценности являются более или менее универсальными, в то время как культурные ценности могут варьироваться в разных организациях и разных странах. Культурные ценности организации должны быть связаны с миссией организации и могут сильно отличаться в коммерческих и некоммерческих предприятиях. Ценности описывают понимание и ожидание того, как действуют сотрудники организации и на чем основаны взаимоотношения в организации.

Экономия (economy)

Экономия и экономное использование относятся к экономии средств, например, покупке по более низкой цене и т. д., безотносительно к результатам или целям. эффективность (efficiency) Соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами.

Эффективность затрат (cost effectiveness)

Соотношение между эффектами, определяемыми целями организации, и издержками — по возможности, включая все социальные затраты — для их достижения. См. также результативность.