

Научно-методический журнал

№4
июль-август
2008

Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования

Учредитель и главный редактор

Ткачев И.А.

Научный редактор

Соломин В.П., заслуженный работник высшей школы Российской Федерации доктор педагогических наук, профессор

Редакционная коллегия

Громова Л.А., доктор философских наук, профессор

Трапцын С.Ю., доктор педагогических наук, профессор

Панасюк В.П., доктор педагогических наук, профессор

Баранов П.А., доктор педагогических наук, член-корреспондент академии педагогических и социальных наук, Заслуженный учитель РФ

Ткачева О.И., кандидат педагогических наук

Тимченко В.В., кандидат педагогических наук, доцент

Редакционный совет

Груздев М.В., первый заместитель директора департамента образования администрации Ярославской области, доктор педагогических наук

Найденова З.Г., проректор Ленинградского областного института развития образования, кандидат педагогических наук, Народный учитель РФ

Разбивная Г.А., Заместитель председателя Законодательного собрания Республики Карелия по социальным вопросам, Заслуженный учитель школы Карельской АССР

Соляников Ю.В., заместитель председателя комитета по образованию Правительства Санкт-Петербурга, кандидат педагогических наук

Тарасов С.В., председатель комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, доктор педагогических наук, профессор

Ягья В.С., депутат Законодательного Собрания Санкт-Петербурга, заведующий кафедрой мировой политики Санкт-Петербургского Государственного университета, доктор исторических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Почетный профессор Санкт-Петербургского Государственного университета

Литературный редактор

Щабельская А.С.

Менеджер

Петровская Е.Н.

Технический редактор, верстка

Кабак В.В.

Дизайн макета и обложки

Андрейченко Н.В.

Издатель – ООО Издательство «Эффектико-пресс»

© «Управление качеством образования:
теория и практика эффективного администрирования»

© Издательство «Эффектико-пресс»

*Мы
рады
встрече
с Вами на
страницах
нашего
журнала!*

Теория и методология управления качеством образования

- 3** *В.Ф. Курлов, В.В. Курлов*
Концепция и технология измерения качества образования

Управление персоналом

- 18** *О содержании и правовом обеспечении должностного контроля руководителей образовательных учреждений. Письмо МО РФ от 7 февраля 2001 г. N 22-06-147*

Практика эффективного управления

- 23** *Л.М. Минкина*
Проблемы преемственности в системе развивающего обучения
- 35** *Н.Ю. Алексеенко*
Учителя учатся
- 38** *Н.И. Меланьина*
Научно-методическое обеспечение концептуальной модели «Школа методического мастерства»

Контроль, мониторинг и оценки качества

- 43** *К.М. Белоброва*
Школьная система оценки качества образования
- 52** *О.И. Ткачева*
Оценка эффективности управления качеством образования в школе

Международный опыт

- 74** *По просьбам читателей:*
Международный опыт организации эффективного менеджмента

Профильное обучение

- 78** *О направлении рекомендаций по организации профильного обучения на основе индивидуальных учебных планов обучающихся. Письмо МО РФ от 20 апреля 2004 г. №14-51-102/13*

Качество воспитания

- 86** *Л.В. Корнилова*
Специфика работы методического объединения классных руководителей

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ

Статья, подготовленная по материалам одноименной работы автора, рассматривает технологию системной оценки эффективности управления качеством образования в современной школе.

Данная работа может быть использована руководителями общеобразовательных учреждений в целях осуществления самоэкспертизы и самооценки своей деятельности. Также материалы могут быть полезны специалистам органов управления образованием при осуществлении ими внешней оценки эффективности работы школьных администраций

Современные процессы развития образования, ориентированные на достижение его нового качества, вызвали острую необходимость изменения характера и стиля управления для обеспечения эффективности управленческой деятельности.

Актуальность рассмотрения вопроса управления качеством образования с позиции его эффективности обусловлена реальным наличием в управленческой практике ряда несоответствий и противоречий:

- между ориентацией подавляющего большинства образовательных систем на управление текущим функционированием и объективной необходимостью при обеспечении высокого качества образования его ориентации на управление развитием;
- между необходимостью обеспечения стратегического и регулирующего характера управленческих действий, направленных на достижение высокого качества образования, и доминирующим в реальной практике стилем управления, основанным на директивно-распорядительных методах и подходах;
- между необходимостью осуществления системного мониторинга результатов качества образовательных систем и несовершенством оценочных методик и процедур.

В данной работе *эффективность* деятельности рассматривается как ведущий принцип в управлении качеством образования, отражающий результирующую сторону организации образовательного процесса, оптимальные пути достижения стратегических и ближайших целей.

Определение уровня эффективности имеет прямую связь с построением четкого технологического инструментария, с помощью которого можно объективно оценить качество результатов управленческой деятельности. Вместе с тем, следует отметить, что в настоящее время в теории образовательного менеджмента только начинают появляться измерители эффективности работы руководителя, которые еще не в полной мере апробированы и внедрены в управленческую практику.

Все сказанное подтверждает актуальность разработки основных параметров и процедур экспертной оценки эффективности управления качеством образования, а также обуславливает необходимость формирования оценочной компетенции у современных руководителей.

Система сбалансированных показателей и критериев оценки, рассмотренная в данной работе, позволит адекватно современным требованиям оценить уровень эффективности работы администрации школы в организации образовательного процесса.

Под «показателем» понимается основная оценочная характеристика управленческой деятельности. «Критерий» рассматривается как признак, на основании которого проводится оценка деятельности. Для каждого показателя определен набор критериев. Норма критерия определяет установленные требования к оценке управленческой деятельности. В целях уточнения предмета экспертизы используются указатели на конкретные материалы, документы, состояние образовательной и развивающей среды, результаты управленческих действий. Их изучение даст возможность экспертам определить степень соответствия фактических данных установленным нормам.

Используемые квалиметрические подходы к оценке эффективности управления помогут руководителям увидеть не только позитивные результаты и проблемные зоны в управлении качеством образовательного процесса, но и позволят наметить основные пути оптимизации управленческой деятельности. Результаты экспертизы и оценки уровня эффективности управления могут быть использованы при формировании портфолио администрации школы.

Процедура оценки эффективности
управления качеством образования
(контрольная карта для экспертов)

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = g \times \Sigma \text{бал.}$
Показатель 1: Эффективность планирующих и организационных механизмов управления качеством образования				
Системность и целенаправленность деятельности администрации в планировании работы по повышению качества образовательного процесса	Информационно-аналитические материалы по изучению социального заказа и спроса на образовательные услуги (результаты проведенных мониторинговых исследований)	В образовательном учреждении (ОУ) проводится мониторинг социального заказа и спроса на образовательные услуги. В мониторинговой практике эффективно используются различные формы и методы выявления образовательных потребностей детей и родителей (анкетирование, опрос, дискуссия, обсуждение на педагогическом совете, круглый стол, др.). Используются различные методы психолого-медико-педагогической диагностики, позволяющие изучить возможности учащихся в получении тех или иных видов образовательных услуг. Результаты изучения социального заказа и выявления образовательных потребностей соотносятся с возможностями обучаемых		
	Результаты мониторинга состояния и перспектив рынка образовательных услуг; анализ изучения возможностей ОУ по обеспечению востребованных видов образовательных услуг	В ОУ анализируется информация об образовательных услугах других образовательных учреждений. Определяются перспективы рынка образовательных услуг. Изучаются возможности учреждения по обеспечению востребованных видов услуг. Определены условия обеспечения конкурентоспособности ОУ на рынке образовательных услуг		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = dx \Sigma \text{бал.}$
	Программно-планирующая документация: программа развития; годовой план работы ОУ; образовательные программы; учебные планы ОУ; перечень платных образовательных услуг, др.	Результаты мониторингов по выявлению образовательных потребностей и возможностей ОУ положены в основу планирования образовательной деятельности (выбор образовательных программ соответствующего уровня и направленности, в том числе программ дополнительного образования, факультативных занятий; выбор профилей для специализации; планирование конкретных видов платных образовательных услуг; выбор социальных партнеров и др.). Результаты мониторингов используются в качестве оснований для определения приоритетов развития образовательного учреждения		
		Приоритеты развития учреждения положены в основу разработки (корректировки) программы развития ОУ (политики качества). Содержание программы направлено на обеспечение условий достижения школой образовательного (социального) и экономического эффекта. Прослеживается согласованность стратегических целей программы развития ОУ с целевыми установками муниципальной (региональной, федеральной) программы развития образования		
		Разработанная стратегия развития ОУ используется как основа постановки тактических и оперативных целей, в том числе целей и задач годового плана работы школы, образовательных программ и др.		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка				
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = g \times \Sigma \text{бал.}$			
Целевая направленность деятельности администрации по формированию организационной культуры ОУ	<p>Модель организационной структуры управления образовательным процессом; должностные инструкции руководителя ОУ, заместителей руководителя ОУ, руководителей структурных подразделений.</p> <p>Номенклатура дел учреждения (канцелярия, учебно-воспитательная работа, кадры, бухгалтерия, хоз. часть, мед. часть), каталоги по учетно-отчетной документации, система индексации в делопроизводстве.</p> <p>Правила трудового распорядка, правила поведения учащихся</p>	<p>Четко определена организационная структура управления образовательным процессом. Целесообразно распределены основные функции по управлению образовательным процессом, разграничению сфер компетенций и ответственности полномочий между представителями администрации, структурными подразделениями ОУ</p>					
					<p>Работа по ведению и хранению школьной документации организована с учетом действующих требований и номенклатуры дел общеобразовательного учреждения. В делопроизводство введена система индексации</p>		
					<p>В школьную практику внедрены правила поведения учащихся. Правила выполняются</p>		
					<p>В школьную практику внедрены правила трудового распорядка сотрудников ОУ. Правила выполняются</p>		
<p>Соблюдается деловой стиль одежды учащихся и работников</p>							

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = dx \Sigma \text{бал.}$
Активность, инициативность и продуктивность управленческой деятельности администрации ОУ	Программно-планирующая документация, приказы, распоряжения руководителя ОУ; анализ их выполнения	Управленческие решения разрабатываются и реализуются в соответствии с поставленными целями и задачами программно-планирующей документации		
	Целевые проекты, инновационные направления, методики, обеспечивающие развитие ОУ	Администрацией организована работа по разработке и реализации в ОУ инновационных проектов, методик. Внедрение инноваций в практику образовательного процесса обеспечивает образовательный эффект (результаты последних 3 лет)		
	Информационно-аналитические материалы, организационно-распорядительные и иные документы, отражающие качество работы администрации ОУ с органами власти	Осуществляется целенаправленная эффективная работа администрации с органами государственной и муниципальной власти: администрацией ОУ лоббируются интересы образовательного учреждения в органах власти; ОУ активно участвует в общественных инициативах района, города, региона; имеются благодарности, грамоты от органов власти; органами власти дается положительная оценка работе ОУ		
Документация по работе Попечительского Совета, Совета Управляющего Совета, Совета развития ОУ, органа детского самоуправления	Эффективно ведется работа по обеспечению механизма общественно-государственного управления в ОУ (Попечительский Совет, Управляющий Совет, Совет развития ОУ и др.). Работает орган детского самоуправления			

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = \sum \Sigma \text{бал.}$
	<p>Документация, отражающая уровень организации и результативность работы ОУ по развитию социального партнерства</p> <p>Рейтинг школы в микрорайоне, районе, городе</p> <p>Критерии результативности деятельности ОУ; аналитические материалы</p>	<p>В ОУ развивается социальное партнерство: осуществляется целенаправленная работа ОУ с общественными объединениями и организациями, подростковыми клубами и центрами, ГОУ НПО, сузами, вузами и др.; видны преимущества совместной работы</p> <p>Обеспечена социальная эффективность деятельности ОУ: достижения школы находят признание в социуме; ОУ оказывает влияние на социум, другие образовательные системы</p> <p>Осуществляется самоанализ управленческой деятельности: в учреждении разработаны и используются на практике показатели и критерии оценки результативности деятельности ОУ</p>		
<p>Оперативность и четкость работы администрации ОУ по организации образовательного процесса</p>	<p>Анализ выполнения программно-планирующей документации</p> <p>Документация по работе с жалобами и обращениями граждан; книги регистрации и журналы учета устных и письменных обращений</p>	<p>Запланированные в программно-планирующей документации мероприятия выполняются своевременно</p> <p>Прослеживается четкая согласованность действий при выполнении программно-планирующей документации (планы работы классных руководителей (воспитателей), методических объединений, структурных подразделений; годовой план работы ОУ)</p> <p>Администрация ОУ оперативно решает текущие вопросы и возникающие проблемы; осуществляется оперативная работа с жалобами и обращениями, в том числе по вопросам реализации прав граждан на получение качественного образования; отсутствуют рекламации на некачественные образовательные услуги</p>		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = d \times \Sigma \text{бал.}$
Эффективность управленческих действий в обеспечении образовательного процесса квалифицированными педагогическими кадрами	Документация по вопросам кадрового обеспечения; личные дела сотрудников ОУ, трудовые договоры с работниками; трудовые книжки, книги приказов, книги учета трудовых книжек и др.; тарификационный список педагогических работников	Разработаны и внедрены в управленческую практику принципы подбора педагогических кадров на работу в ОУ Осуществляется преимущественный прием сотрудников на работу на постоянной основе (более 90% - 3 балла; от 70% до 90% - 2 балла; от 50% до 70% - 1 балл; менее 50% - 0 баллов) Не допускается нарушений действующего законодательства по вопросам приема и увольнения работников В ОУ работают квалифицированные специалисты (образовательный ценз педагогических работников соответствует действующим требованиям)		
			В ОУ работают молодые специалисты; созданы условия для их закрепления в учреждении	
Создание мотивов и стимулов по улучшению качества работы педагогического коллектива	Результаты анкетирования педагогов. Тарификационный список педагогических работников. Документация по вопросам аттестации и повышения квалификации педагогических кадров, их участия в конкурсах	Отсутствуют вакансии педагогических должностей (в динамике за 3 года) Обеспечен благоприятный морально-психологический климат в коллективе: в коллективе отсутствуют конфликты; характер взаимоотношений в коллективе складывается на основе взаимопомощи, взаимоуважения, взаимопомощия, ответственности за результаты работы Обоснованно распределена педагогическая нагрузка Администрация создает условия для повышения профессионального уровня педагогов (присвоение соответствующих квалификационных категорий по результатам		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = g \times \Sigma \text{бал.}$
Информатизация организационно-управленческой деятельности	педагогических достижений	аттестации, прохождение курсов повышения квалификации, участие в конкурсах педагогических достижений, учеба в вузах, аспирантуре и др.)		
	Трудовые книжки сотрудников. Положение о доплатах и надбавках. Приказы руководителя ОУ	Используются разнообразие формы стимулирования сотрудников: обоснованно распределен фонд доплат и надбавок; поощряется творческая инициатива работников; педагогические работники отмечаются благодарностями, грамотами, представляются на награждение государственными и ведомственными наградами		
	Наличие компьютерной техники на рабочем месте, ее использование в работе; применение интернет-технологий	В управленческой деятельности администрации ОУ используются информационные и телекоммуникационные технологии		
	Внедрение электронного документооборота; программное обеспечение	Ведутся информационные базы данных; внедряется прикладное программное обеспечение для автоматизации процесса управления		
	Документация по вопросам повышения квалификации в области применения информационных и телекоммуникационных технологий	Организована работа с педагогическими кадрами по повышению их квалификации в области применения информационных и телекоммуникационных технологий		
ЭОП (экспертная оценка результатов по показателю): $\Sigma \text{ОП} = \Sigma \text{ЭО}$				

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\sum \text{ЭО} = \sum \text{dx}$ бал.
Показатель 2: Эффективность управленческих действий по обеспечению легитимности деятельности ОУ				
Эффективность работы администрации по вопросам регламентации образовательной деятельности	Устав ОУ, лицензия, свидетельство о гос. аккредитации	Учреждение осуществляет образовательную деятельность в соответствии с зарегистрированным в установленном порядке Уставом. Своевременно вносятся изменения и дополнения в Устав ОУ в соответствии с требованиями действующего законодательства		
			Образовательное учреждение своевременно проходит процедуры лицензирования, имеет свидетельство о государственной аккредитации. В учреждении выполняются лицензионные требования и нормативы (по актам проверок)	
Эффективность работы администрации по обеспечению самостоятельности финансовой хозяйственной деятельности образовательного учреждения как самостоятельного юридического лица	Учредительные документы; документация, определяющая статус ОУ в государственных органах регистрации; документация по финансово-хозяйственной деятельности; документация по организации платных образовательных услуг	ОУ самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность. При формировании предложений в проект бюджета учитываются реальные показатели контингента обучаемых с учетом плана социально-экономического развития ОУ. Фактические расходы на одного ученика соответствуют действующим финансовым нормативам реализации Государственного образовательного стандарта. Отсутствуют нарушения финансово-хозяйственной деятельности (по актам проверок)		
			В целях развития ОУ привлекаются внебюджетные средства. Средства рационально используются. Уровень привлечения и расходования внебюджетных средств соответствует нормам и требованиям действующего законодательства	

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = g \times \Sigma \text{бал.}$
	Результаты мониторинга спроса населения на дополнительные образовательные услуги и услуги в сфере образования	В ОУ организованы платные образовательные услуги и услуги в сфере образования. Уровень организации платных услуг соответствует нормам и требованиям действующего законодательства. Проводится мониторинг спроса населения на дополнительные образовательные услуги и услуги в сфере образования		
ЭОП (экспертная оценка результатов по показателю): ЭОП = Σ ЭО				
Показатель 3: Эффективность управленческой деятельности по созданию в образовательном учреждении благоприятных условий осуществления образовательного процесса				
Эффективность управленческих действий по обеспечению культурно-эстетической среды в ОУ	Состояние культурно-эстетической среды в ОУ	Косметическое состояние помещений удовлетворительное, правильно выбрано цветовое решение		
			Помещения (учебные помещения, рекреации, залы) эстетически оформлены; оформление помещений рационально продумано, имеются «зеленые уголки»	
Эффективность управленческой деятельности по созданию оптимальных условий для сохранения здоровья, обеспечению психологической	Состояние здоровьесберегающей среды в ОУ. Расписание занятий, звонков. Результаты психолого-медико-педагогической диагностики	В организации образовательного процесса выполняются санитарно-гигиенические требования в части наполняемости классов, составления расписаний учебных занятий, кружков и факультативов, продолжительности перемен, объема домашних заданий, проведения динамических пауз на уроках; правильно осуществляется подбор мебели; обеспечивается рациональный световой режим; в ОУ отсутствует 2-я смена. Используются разнообразные и эффективные формы организации питания детей		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = dx \Sigma \text{бал.}$
комфортности и работоспособности субъектов образовательного процесса		В ОУ работает психолого-медико-педагогическая служба (служба здоровья); эффективно используется диагностико-консультативная деятельность; отмечается психологическая комфортность в отношениях между учащимися, педагогами, администрацией		
			В ОУ имеется кабинет психологической разгрузки; есть зоны для отдыха детей, спокойных игр на переменах; имеются помещения для отдыха педагогов; имеются зоны для активного отдыха (игровые рекреации, оборудованный спортзал, спортивные площадки и др.)	
		Прослеживается положительная динамика по снижению заболеваемости участников образовательного процесса, в том числе по заболеваниям, относящимся к «школьной патологии»		
Качество работы администрации по созданию в ОУ информационной среды	Состояние информационной среды в ОУ	Качественно ведется работа по организации информационных потоков (имеются оформленные информационные стенды, ведутся протоколы информационных совещаний и др.); в образовательной практике ОУ используются современные телекоммуникационные и компьютерные средства; в ОУ работают различные средства информации: «школьное радио», «школьная печать» и др.		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = \sum x$ бал.
		В ОУ имеется «Зал государственной символики»; зал аккуратно оформлен		
		В ОУ организована работа по информированию родителей о правах и гарантиях граждан на получение качественного образования (прием, перевод, отчисление учащихся; предоставление перечня образовательных услуг, в том числе платных услуг, информация о качестве реализуемых в ОУ образовательных программ и др.)		
Эффективность управленческой деятельности по материально-техническому оснащению образовательного процесса	Элементы организационно-образовательной среды, необходимые для реализации образовательных программ (материально-техническое оснащение образовательного процесса, учебные кабинеты, библиотека, компьютерный класс)	Определены учебные кабинеты в соответствии с реализуемыми дисциплинами учебного плана; кабинеты оснащены необходимым оборудованием		
		Имеется компьютерный класс, оснащенный современной компьютерной техникой и соответствующим программным обеспечением. Количество компьютеров на одного ученика соответствует современным требованиям		
		Библиотека оснащена необходимым количеством современных учебников, учебных пособий, включенных в Федеральный перечень учебных изданий. Имеется достаточное количество справочных изданий, другой литературы		
Эффективность работы администрации ОУ по обеспечению безопасных условий организации образовательного процесса	Состояние организационно-образовательной среды, обеспечивающей безопасность детей и сотрудников в учебно-воспитательном процессе	В ОУ обеспечены условия личной безопасности учащихся: отсутствуют факты педагогических методов воспитания; исключена возможность продажи наркотиков, курения, употребления алкогольных напитков; гарантирована сохранность личных вещей обучающихся		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = d \times \Sigma \text{бал.}$
		<p>Осуществляется комплекс организационных мер по предупреждению травматизма обучаемых. Отсутствуют факты травматизма детей и сотрудников в ходе учебно-воспитательного процесса</p> <p>Принимаются необходимые меры по усилению анти-террористической защищенности учреждения: изданы приказы по вопросу обеспечения безопасности детей и сотрудников; в ОУ работает охрана; исключена возможность проникновения в здание и помещения школы посторонних лиц; установлена кнопка «тревожной сигнализации»; администрацией школы обеспечен систематический контроль за состоянием чердачных и подвальных помещений, запасных выходов; проводятся учебные тренировки по эвакуации детей, сотрудников и др.</p>		
<p>ЭОП (экспертная оценка результатов по показателю): $\Sigma \text{ОП} = \Sigma \text{ЭО}$</p>				
<p>Показатель 4: Эффективность контроля и оценки результатов образовательного процесса; обеспечение доступности получения качественного образования</p>				
Соответствие законодательству РФ условий организации приема детей в ОУ, перевода, отчисления учащихся из ОУ	Устав ОУ; локальные акты, регламентирующие порядок приема, перевода, отчисления учащихся из ОУ; книги прибытия и выбытия учащихся, альфавитные книги, приказы по переводу, отчислению	<p>Порядок приема детей в ОУ закреплён в Уставе учреждения. Образовательное учреждение в обязательном порядке обеспечивает прием всех подлежащих обучению граждан, проживающих на данной территории и имеющих право на получение образования соответствующего уровня.</p> <p>При приеме гражданина администрация ОУ в обязательном порядке знакомит его или его родителей (законных представителей) с уставом ОУ, действующей лицензией,</p>		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = \sum x$ бал.
	<p>учащихся, справки, подтверждающие прибытие и выбытие учащихся; Книга регистрации жалоб и обращений граждан</p>	<p>свидетельством о государственной аккредитации и другими документами, регламентирующими организацию образовательного процесса</p>		
		<p>Отсутствуют жалобы и обращения граждан по нарушению приема детей в ОУ, в том числе в 1-е и 10-е классы</p>		
		<p>Отсутствуют факты отчисления из ОУ без уважительных причин и без получения основного общего образования</p>		
<p>Эффективность административного контроля за качеством реализации образовательного процесса и выполнении требований Государственных образовательных стандартов</p>	<p>Планы-графики проведения контрольных работ, промежуточной и итоговой аттестации; справки по материалам контроля; аналитические материалы по вопросам качества выполнения учебных планов и учебных программ; классные журналы, журналы факультативных занятий, учета кружковой работы. Графики проверок по</p>	<p>Осуществляется системная работа по организации и проведению контроля за выполнением требований образовательных стандартов: осуществляется анализ выполнения учебных планов и учебных программ, имеются планы-графики проведения контрольных работ, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся, качественно готовится итоговый материал по результатам контроля. Администрация своевременно и качественно осуществляются контрольно-тематические проверки ведения журналов; систематически посещаются и анализируются уроки учителей-предметников</p>		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = dx \Sigma \text{бал.}$
	вопросам преемственности при реализации ОП, итоговый материал проверок. Результаты мониторинга результативности освоения ОП в динамике за 3 года; аналитические материалы по результатам мониторинга	Качественно организован контроль за соблюдением преемственности при реализации образовательных программ различных уровней и направленности Проводится мониторинг результативности освоения образовательных программ; осуществляется анализ результатов мониторинга, выявляются факторы, влияющие на результат; осуществляется корректировка управленческой деятельности на основе выявленных факторов. По итогам мониторинга: - отмечается положительная динамика в отношении показателей результативности освоения образовательных программ (ОП); - выдерживаются сроки освоения ОП (по показателям второгодников, «скрытого отсева», отчисленных из ОУ без получения базового образования); - определяется достаточный уровень удовлетворенности учащихся и родителей качеством преподавания в школе		
Эффективность управленческих действий по обеспечению условий развития творческих способностей и одаренности детей	Программно-планирующие документы, приказы по данному вопросу. Отражение вопроса в средствах массовой информации; показатели личных достижений обучающихся	В ОУ реализуется система мер по стимулированию личностного роста детей и подростков Отмечается положительная динамика в части развития творческих и интеллектуальных способностей детей (итоги участия школьников в олимпиадах, соревнованиях, конкурсах за последние 3 года)		

Элементы показателя экспертной оценки	Предмет экспертизы	Норматив оценки (норма критерия оценки)	Экспертная оценка	
			Уровень выполнения норматива (в баллах)	Значение экспертной оценки $\Sigma O = g \times \Sigma \text{бал.}$
Эффективность управленческой деятельности по формированию системы воспитания и социализации личности	Программно-планирующая документация; кадровое обеспечение ОУ специалистами по вопросам воспитания; содержание воспитательной работы; содержание методической работы по воспитанию; Аналитические материалы по результатам мониторинга по вопросам воспитания в динамике за 3 года	Целенаправленно и системно осуществляется работа по созданию и развитию в ОУ воспитательных систем (вопрос отражен в программно-планирующих документах; в ОУ создана воспитательная служба; содержание воспитательной работы в ОУ отражает основные виды социально и лично значимой деятельности; организована система методической работы по воспитанию; продуманы формы и способы взаимодействия с родителями и общественностью)		
			Качественно проводится мониторинг результатов воспитательной деятельности; по результатам мониторинга осуществляется проблемный анализ; выявляются факторы положительного и негативного влияния на результат воспитания; осуществляется корректировка управленческой деятельности на основе выявленных факторов	
			Отмечаются позитивные результаты воспитательной работы и социализации личности учащихся, в том числе отмечается положительная динамика в отношении снижения количества детей «группы риска», количества учащихся, совершивших преступления и правонарушения	
<p>ЭОП (экспертная оценка результатов по показателю):</p> <p>ЭОП = $\Sigma \text{ЭО}$</p>				

Методика обработки результатов экспертизы управленческой деятельности

Осуществление экспертизы предполагает работу экспертов с контрольными картами, в которых фиксируются показатели оценки, предмет экспертизы, а также набор критериев, составляющий норматив оценивания.

Каждый показатель, применяемый в ходе экспертизы, раскладывается на группу показателей более низкого порядка (элементы показателя); экспертная оценка результатов управленческой деятельности проводится по каждому из них в соответствии с требуемыми критериальными значениями (нормативом оценки). Приведем методику обработки результатов экспертизы.

1. Сначала выявляется (оценивается) уровень соответствия результатов по каждому установленному критерию. Оценка уровня производится в баллах и заносится экспертом в соответствующую графу контрольной карты.

С этой целью используется следующая шкала:

- 0 – результат отсутствует либо полностью не соответствует установленной норме критерия оценки;
- 1 – результат незначительно соответствует установленной норме критерия оценки (фиксируется рассогласование с требуемым критерием по важным моментам);
- 2 – результат в основном соответствует установленной норме критерия оценки (фиксируется некоторое рассогласование с требуемым критерием по не принципиальным моментам);
- 3 – результат полностью соответствует установленной норме критерия оценки (фиксируется полное соответствие требуемому критерию).

2. Для определения значения экспертной оценки (ЭО) по каждому элементу показателя баллы суммируются, а сумма умножается на конкретный весовой коэффициент (g) в зависимости от степени значимости показателя (перечень весовых коэффициентов представлен ниже в таблице). Полученное значение отражается экспертом в соответствующей графе контрольной карты, а также фиксируется в итоговой таблице результатов экспертизы управленческой деятельности.

3. Экспертная оценка результатов по показателю в целом (ЭОП) складывается из суммы значений ЭО: $ЭОП = \sum ЭО$. Полученный балл также заносится экспертом в соответствующую графу контрольной карты и отражается в итоговой таблице.

4. Итоговая оценка уровня эффективности управленческой деятельности (ОУЭ) определяется, исходя из общей суммы значений ЭОП: $ОУЭ = \sum ЭОП$. Выводы об уровне эффективности управления оформляются в итоговой таблице результатов экспертизы на основании следующих градаций:

- до 50% от максимально возможного количества баллов – критический уровень эффективности управления;
- от 50% до 60% от максимально возможного количества баллов – низкий уровень эффективности управления;
- от 60% до 75% от максимально возможного количества баллов – средний (достаточный) уровень эффективности управления;
- от 75% до 85% от максимально возможного количества баллов – уровень эффективности управления выше среднего;
- от 85% и выше от максимально возможного количества баллов – высокий уровень эффективности управления.

Итоговая таблица
результатов экспертизы управленческой деятельности

№ п/п	Показатели экспертной оценки	ЭО		ЭОП		Уровень эффективности управления (критический, низкий, средний, выше среднего, высокий)
		Значение ЭО (балл)	Макс. возможное кол-во баллов	Значение ЭОП (балл)	Макс. возможное кол-во баллов	
1	Эффективность планирующих и организационных механизмов управления качеством образования					
1.1	Системность и целенаправленность деятельности администрации в планировании работы по повышению качества образовательного процесса	2	30			
1.2	Целенаправленность деятельности администрации по формированию организационной культуры ОУ	1	15			
1.3	Активность, инициативность и продуктивность управленческой деятельности администрации ОУ	1	21			
1.4	Оперативность и четкость работы администрации ОУ по организации образовательного процесса	1	9		114	
1.5	Эффективность управленческих действий в обеспечении образовательного процесса квалифицированными педагогическими кадрами	1	18			
1.6	Создание мотивов и стимулов по улучшению качества работы педагогического коллектива	1	12			
1.7	Информатизация организационно-управленческой деятельности	1	9			
2	Эффективность управленческих действий по обеспечению легитимности деятельности ОУ					
2.1	Эффективность работы администрации по вопросам регламентации образовательной деятельности	2	12			
2.2	Эффективность работы администрации по обеспечению самостоятельности финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения как самостоятельного юридического лица	2	18		30	

КОНТРОЛЬ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

№/п	Показатели экспертной оценки	Весовой коэф. (g)	ЭО		ЭОП		Уровень эффективности управления (критический, низкий, средний, выше среднего, высокий)	
			Значение ЭО (балл)	Макс. возможное кол-во баллов	Значение ЭОП (балл)	Макс. возможное кол-во баллов		
3	Эффективность управленческой деятельности по созданию в образовательном учреждении благоприятных условий осуществления образовательного процесса							
3.1	Эффективность управленческих действий по обеспечению культурно-эстетической среды в ОУ	1		6				
3.2	Эффективность управленческой деятельности по созданию оптимальных условий для сохранения здоровья, обеспечения психологической комфортности и работоспособности субъектов образовательного процесса	2		24				
3.3	Качество работы администрации по созданию в ОУ информационной среды	1		9		66		
3.4	Эффективность управленческой деятельности по материально-техническому оснащению образовательного процесса	1		9				
3.5	Эффективность работы администрации ОУ по обеспечению безопасных условий организации образовательного процесса	2		18				
4	Эффективность контроля и оценки результатов образовательного процесса; обеспечение доступности получения качественного образования							
4.1	Соответствие законодательству РФ условий организации приема детей в ОУ, перевода, отчисления учащихся из ОУ	2		18				
4.2	Эффективность административного контроля за качеством реализации образовательного процесса и выполнением требований государственных образовательных стандартов	2		18		66		
4.3	Эффективность управленческих действий по обеспечению дифференцированных условий развития творческих способностей и одаренности детей	2		12				
4.4	Эффективность управленческой деятельности по формированию системы воспитания и социализации личности	2		18				
Оценка уровня эффективности управления качеством образования (ОУЭ):							ОУЭ = 276	

Список используемой литературы:

1. Крулехт М.В., Тельнюк И.В. Экспертные оценки в образовании. – М., 2002.
2. Матрос Д.Ш., Полев Д.М., Мельникова Н.Н. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. – М., 2000.
3. Материалы самоанализа образовательного учреждения, утвержденные распоряжением Комитета по образованию Администрации Санкт-Петербурга «О внесении изменений и дополнений в распоряжение Комитета от 26.10.2004 г. №448-р «Об аттестации общеобразовательных учреждений в 2004-2005 учебном году»
4. Оценка эффективности управления качеством образования в общеобразовательной школе / Сост. Ткачева О.И.; Под ред. Найденовой З.Г. – СПб.: Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области, 2003.
5. Панасюк В.П., Салова И.Г. Применение квалиметрических методик и процедур в управлении качеством образования в школе. – СПб, 1997.
6. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. – СПб.; М., 2000.
7. Салова И.Г., Панасюк В.П. Управление качеством школьного образования. – СПб., 1996.
8. Системная оценка эффективности управления качеством образования на муниципальном уровне / Отв. Сост. Ткачева О.И.; Под ред. Найденовой З.Г. – СПб.: Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области, 2004.
9. Стратегия и практика управления качеством образования Ленинградской области / В.Н.Максимова, А.Е.Марон и др. – СПб., 2002.
10. Третьяков П.И. Управление школой по результатам. – М., 1998.
11. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М. Поташника. – М, 2000.
12. Управление развитием школы / Под ред. М.М. Поташника и С.В. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.
13. Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой – М., 1991.
14. Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами. – М., 2001.
15. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества. – М., 1998.