

**Вопрос:** Самоуправление - это миф, не хотят педагоги самоуправляться, пока не прикажешь. Или вы другого мнения? «Организационно-педагогические условия включения педагогов в процесс внутришкольного управления качеством образования»

## **«Организационно-педагогические условия включения педагогов в процесс внутришкольного управления качеством образования»**

### **1. Готовность педагогического коллектива школы управлять качеством образования**

Готовность (как понимание и принятие задачи с оценкой ресурсов для ее решения) коллектива педагогов осваивать (внедрять) инновации, а тем самым управлять развитием школы, является важнейшим условием включения педагогического коллектива школы в управление качеством образования.

**Готовность** педагогического коллектива, работающего в личностно-образовательной парадигме, управлять развитием школы рассматривается в двух аспектах:

- *профессионально-предметном*

*коммуникативно-личностном.*

Профессионально-педагогический компонент готовности содержит представления

- *о методах и технологиях реализации личностно-ориентированной образовательной парадигмы;*
- *регулирует деятельность учителя в процессе освоения педагогических технологий, основанных на создании ситуаций, обеспечивающих развитие личностного потенциала ребенка;*
- *позволяет использовать собственный личностный потенциал для актуализации мотивационной и личностно-рефлексивной позиции учащихся в учебном процессе.*

Этот компонент включает в себя мотивационную и практическую готовность осуществлять оценочную деятельность; умения прогнозировать цели, способы и результаты образовательной деятельности, рефлексию качества и результатов образовательной деятельности; поиск новых путей творческого саморазвития в педагогической профессии. Коммуникативно-личностный компонент готовности проявляется:

- *в рефлексии педагогом его взаимоотношений со всеми участниками образовательного процесса;*
- *в опыте цивилизованного разрешения проблем и трудностей творческой профессиональной деятельности;*
- *толерантности в освоении функций управления развитием школы.*

Предполагает компетентность педагога в ведении диалога с учеником, родителями, коллегами, представителями органов управления, владение правилами делового общения и творческого

сотрудничества. Он характеризуется пониманием педагогом своей миссии и границ ее возможностей, готовностью осуществлять нравственный выбор, принимать ответственность.

## **2. Включение педагогического коллектива в управление качеством образования в условиях реализации личностной образовательной парадигмы будет обеспечено, если:**

- концепция качества (система взглядов) принята педагогическим коллективом;
- оценка качества образовательной деятельности школы осуществляется методом педагогического консилиума (как разновидность метода экспертной оценки);
- в школе разработаны процедуры целеполагания, позволяющие учитывать интересы и потребности государства, образовательного учреждения, учащихся, родителей, педагогов;
- цели образовательной деятельности разделены на фундаментальные и локальные, ясна измеримость их достижения;
- проводится организационно-педагогическая работа по экспертизе используемых и разрабатываемых программ, технологий, пособий, ориентированных на получение образования нового качества;
- осуществлен переход от традиционных планов учебно-воспитательной работы к целевым программам развития школы ради достижения новых образовательных результатов;
- планирование работы школы осуществляется на основе методики и технологий диагностической оценки состояния ее образовательной деятельности;
  - разработана программа развития школы, включающая проблемно-ориентированный анализ, концепцию нового учреждения и стратегию перехода к нему, отвечающая требованиям реалистичности, целостности, контролируемости, чувствительности к сбоям.

## **3. Модели включения педагогического коллектива школы в управление качеством образования**

- *Ассоциативная модель:*
- автор идеи, руководитель образовательного учреждения, информирует коллектив, о том, что неудовлетворенность *качеством* являлась исходной для большинства попыток реформирования школы.

В разные периоды развития общества качество школьного образования рассматривалось:

- как проблема кадрового обеспечения, в соответствии с этим ставились задачи повышения квалификации кадров;
- как проблема содержания школьного образования, в связи с чем, происходила смена программ и учебников, разработка государственного образовательного стандарта;
- как проблема организации образовательного процесса, в связи с чем вводились новые формы и методы обучения детей;
- как проблема, связанная с недостаточной объективностью школьных оценок, неудовлетворенностью результатами вступительных экзаменов в ВУЗЫ, в связи с чем

делались попытки реформирования традиционной 5-балльной системы оценивания знаний учащихся и введения альтернативных форм итоговой аттестации выпускников и т.д.

Таким образом, представляется значимость феномена качества, педагоги получают возможность проявить свое отношение к проблеме качества школьного образования и качества образовательной деятельности конкретной школы.

- *Контекстуальная модель*
- позволяет *качество* подать в контексте уже выявленных проблем образовательной деятельности конкретной школы

Например:

- органы управления отмечают хорошие результаты работы образовательного учреждения, а дети для обучения выбирают другие школы,
- педагоги расширяют инновационный поиск, а родители и учащиеся высказывают неудовлетворенность полученными знаниями;
- имеются плохие результаты по отдельным предметам в процессе аттестации образовательного учреждения,
- низкие показатели предметных достижений обучающихся 5 -8 классов,
- неудовлетворенность результатами итоговой аттестации выпускников и др.

В процессе обсуждения педагогический коллектив осознает несоответствие желаемых и фактических результатов образовательной деятельности, между тем, что есть, и тем, что востребуется родителями для успешной социализации ребенка в информационном обществе. Методом коллективной экспертной оценки выявляются те проблемы, устранение которых в первую очередь позволит повысить качество образования, выделяются ресурсы, которые не реализовала школа, но они гарантируют новое качество образования. Такие как повышение эффективности обучения за счет включения новых механизмов наглядности, интерактивности учебного процесса; использование новых технологий обучения (информационных, игровых, проектных и т.д.), видео, аудио и магнитных носителей информации; создание школьной компьютерной сети; развитие исследовательских, творческих качеств учащихся и др. В этих условиях руководитель образовательного учреждения должен принять решение о выборе стратегии развития школы и организовать разработку программ локальных или модульных экспериментов.

- *Модель актуализации личностных проявлений*
- педагогов протекает в форме проблемно-смыслового диалога, подчиненного проблемам повышения роли качества в условиях информационного общества: качество технологий, качество товаров и услуг, качество образования, качество жизни, все эти проблемы личностно значимые для педагогического коллектива.

В рамках данной модели инновационная деятельность инициируется участниками управленческого и образовательного процесса и носит характер внутреннего управления. Педагоги признают качество образования философией развития школы, осознают, что направленные изменения качественного характера на факторы, определяющие качество

школьного образования, приводят к развитию школы как системы, характеризуют ее креативность (способность принимать, приспосабливаться, производить и отвергать новшества). Четкое понимание предстоящих изменений в содержании школьного образования, в технологии обучения, в критериях оценки достижений учащихся, предвидение возможных рисков, нереализованных планов будет способствовать развитию проектного мышления педагогов.

4. **Критериями оценки качества образовательной деятельности школ** могут выступать показатели, полученные в ходе пилотного исследования в рамках Российско-британского проекта «Оценка качества образовательной деятельности школ», а именно:

- 1) достижения учащихся;
- 2) коллектив как команда;
- 3) качество управления;
- 4) качество образовательной программы;
- 5) качество школьной жизни;
- 6) качество ресурсов

5. **Структура модели** (в соответствии с показателями оценки качества образовательной деятельности школы) содержит *шесть компонентов*:

- достижения учащихся, коллектив педагогов как команда,
- качество управления,
- качество образовательной программы,
- качество школьной жизни,
- качество ресурсов, которые обеспечивают ее целостность.

Каждый компонент выполняет функциональное назначение во взаимодействии с другими компонентами, изменение свойств одного из них вызывает определенные изменения во всех остальных.

*Достижения учащихся* включают не только результаты освоения образовательной программы, но и достижения в различных сферах культуры (техника, музыка, живопись, спорт и т. п.).

*Коллектив педагогов как команда* характеризуется ценностями, принятыми в коллективе учителей, стремлением к профессиональному успеху, умением создать ситуацию успеха каждому ребенку и т.д. *Качество образовательной программы* имеет в значительной мере нормативный характер, основное ее предназначение — формирование образованности (как результат

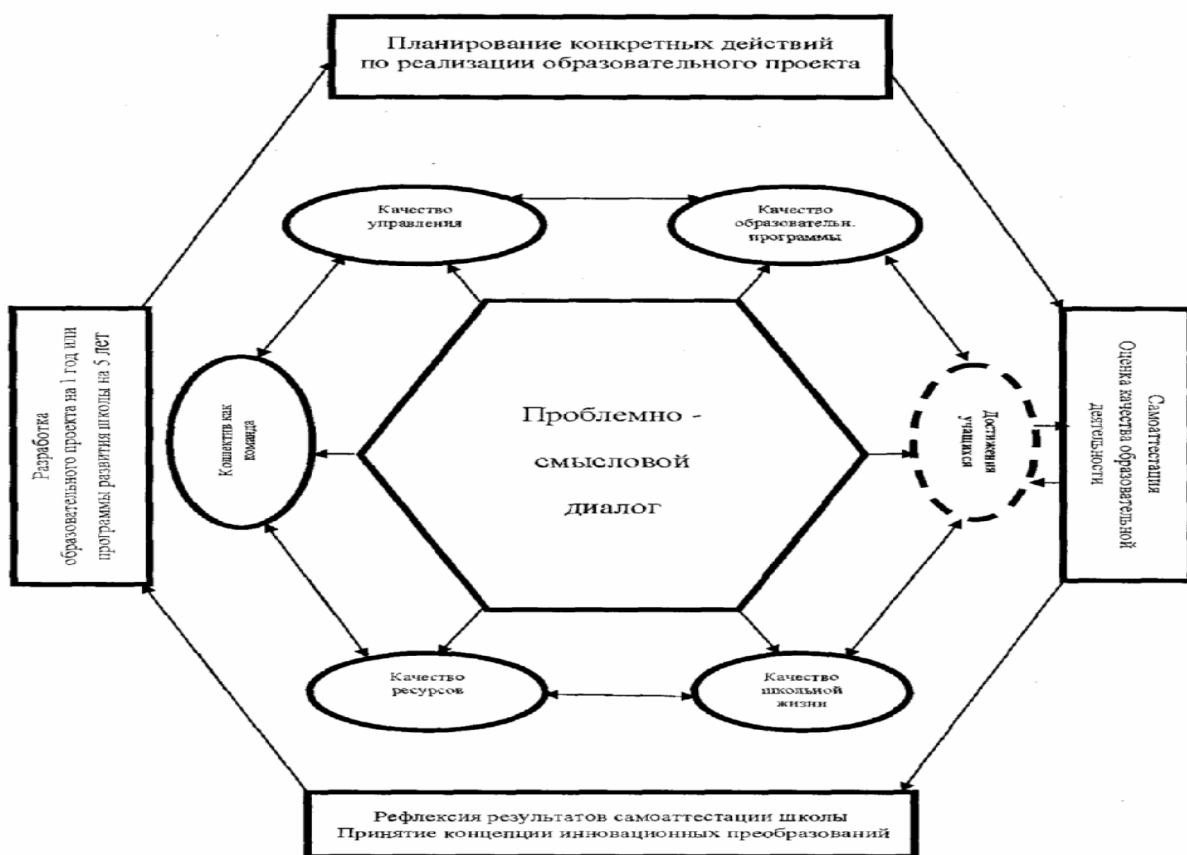
педагогической деятельности учителей и самообразования учащихся) во всем многообразии ее проявления.

*Качество управления* представляет обоснованное распределение между субъектами образовательного процесса (педагогами, учениками и их родителями, представителями других социальных институтов) обязанностей по обеспечению качества работы школы. Оно связано с интенсификацией деятельности руководителя, с организацией самоуправления (со-управления), предполагает создание благоприятной образовательной среды

*Качество школьной жизни* определяется субъективной оценкой школьниками степени удовлетворенности их физиологических потребностей, потребностей в безопасности, в принятии и принадлежности к группе, в достижениях и уважении, в реализации возможностей личности.

*Качество ресурсов* характеризуется качеством управления ресурсами, результативностью предпринимаемых мер (обеспеченность ресурсами, рациональность и эффективность их использования, планирование пополнения ресурсов, поиск внутренних и внешних резервов).

**Рис.1. Модель включения педагогического коллектива школы в управление качеством образования**



Руководитель образовательного учреждения, организуя работу педагогического коллектива по указанной проблеме, должен помнить, *качество образования* не есть планка, которую надо достичь и сохранять. *Качество образования* — это философия развития школы. Достижение определенного уровня результатов образовательной деятельности приводит к появлению новых возможностей и запросов обучающихся, подводит педагогов к поиску инновационных технологий, к отказу от устаревших форм организации образовательного процесса.

**Управление качеством образования** — это целенаправленное освоение школой, как педагогической системой, новшеств, которых раньше не было, это состояние постоянного обновления образовательной среды в контакте с информационным обществом.

#### **6. Собственно организационно-педагогические условия включения педагогов в процесс внутришкольного управления качеством образования**

«Включение» - введение педагогов в систему новых межличностных отношений, возникающих в процессе инновационной деятельности, адаптация к общему инновационному процессу, когда педагог становится активным созидательным участником инновационной работы

*Цель методики:* вовлечение педагогов в активное управление образовательным процессом и повышение на этой основе качества образовательной деятельности школы в интересах улучшения жизнедеятельности школьного сообщества. Достижение цели планируется через реализацию трех групп задач: *организационных, методических, диагностических.*

*Организационные задачи:*

- 1) организация работы научно-методического совета школы, научно-методических кафедр, методических объединений учителей по проблемам управления качеством образовательного процесса;
- 2) распределение среди членов педагогического коллектива управленческих функций в соответствии с делегированием полномочий, планом работы школы, в зависимости от коллективных и индивидуальных целей образовательной деятельности;
- 3) формирование творческих групп по направлениям оценки качества образовательной деятельности школы: достижения учащихся; компетентность педагогов; качество управления; качество образовательной программы; качество школьной жизни; качество ресурсов с учетом индивидуальных предпочтений членов педагогического коллектива.

*Методические задачи:*

- 1) преобразовать систему научно-методического и информационного обеспечения образовательного процесса в соответствии с принятой в коллективе концепцией качества;
- 2) разработать систему побудительных мотивов к самосовершенствованию педагогов в личностном и профессиональном отношении, к достижению высших результатов в педагогической деятельности, реализации личностного потенциала.

*Диагностические задачи:*

- 1) разработать и принять оценочно-критериальную базу качества школьного образования: критерии оценки качества учебной программы, урока, учебного процесса, воспитательного процесса, образовательной деятельности на разных ступенях обучения, школьной жизни и т.д;
- 2) организовать освоение педагогическим коллективом технологий управления качеством школьного образования: самообследование школы по качеству образовательной деятельности; технология выбора стратегии управления качеством, технология принятия управленческих решений по оперативному управлению качеством образовательной деятельности, технология проектирования индивидуальных образовательных маршрутов

учащихся при освоении образовательных программ, технология оценки достижений учащихся и др.

**7. Процесс включения педагогического коллектива школы в управление качеством образования** условно можно разбить на три этапа:

1) *информационно-ориентирующий этап*, на котором в коллективе пробуждается интерес к проблемам образовательной деятельности школы, происходит усвоение феномена качества, знакомство с образцами опыта из других сфер деятельности человека, изучение сложившихся подходов к решению проблемы качества образования (улучшение, обеспечение, управление), формируется мотивация педагогического коллектива, вырабатывается система смыслов приобщения к новой деятельности (управление качеством школьного образования);

2) *проектировочный этап (основной)* предполагает обновление и совершенствование информационного и научно-методического обеспечения системы управления школой, разработку и принятие оценочно-критериальной базы качества школьного образования, которая позволяет диагностировать, отслеживать в динамике основные составляющие качества образовательного процесса и его результатов, проведение самоаттестации школы по выбранной методике оценки качества образовательной деятельности и рефлексию ее результатов, принятие педагогическим коллективом концепции инновационных преобразований;

3) *технологический этап* начинается с выбора стратегии управления качеством школьного образования. Методом проблемно-ориентированного анализа выделяем результаты образовательной деятельности школы, которые не удовлетворяют участников образовательного процесса, определяем причины неудовлетворительных результатов (качество ресурсов, организация образовательного процесса, качество управления и т.д.), находим управляемые ресурсы и условия, изменение которых позволит получить более высокие результаты. Методом экспертной оценки ранжируем выявленные проблемы, выделяем приоритетные направления инновационной деятельности школы. Результаты диагностической и исследовательской работы коллектива являются основой разработки целостной программы развития образовательного учреждения, образовательного проекта школы (на один год), программ локальных и модульных преобразований.