

**Н. В. Войниленко, С. Г. Молчанов**  
Россия, Челябинск

**N. V. Voinilenko, S. G. Molchanov**  
Russia, Chelyabinsk

**УПРАВЛЕНИЕ ОЦЕНИВАНИЕМ  
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ  
СПЕЦИАЛЬНОЙ  
(КОРРЕКЦИОННОЙ)  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ  
ШКОЛЫ-ИНТЕРНАТА**

**MANAGEMENT OF EVALUATION  
OF EDUCATION QUALITY  
IN SPECIAL  
(CORRECTION)  
EDUCATIONAL SYSTEM  
OF BOARDING SCHOOL**

**Аннотация.** Приводятся принципы построения системы менеджмента качества образования, состав функций руководителя по управлению совершенствованием оценочных процессов в образовательной системе специального коррекционного образовательного учреждения.

**Abstract.** This article contains education quality management systems building principles, enumerates functions of the head of the establishment for evaluation processes management in a special school educational systems.

**Ключевые слова:** принципы построения системы менеджмента качества образования; функции: диагностическая, прогностическая, корректирующая, оценочная, развивающая, обучающая, мотивирующая, информационная; педагогические условия.

**Key words:** principles of building the system of education quality management; functions: diagnostic, prognostic, correctional, evaluational, developmental, teaching, mitivating, informational; pedagogical conditions.

**Сведения об авторе:** Войниленко Наталия Васильевна, доцент кафедры управления дошкольным образованием Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Челябинский государственный педагогический университет»; г. Челябинск

**About the author:** Voinilenko Natalia Vasilievna, Associate Professor of the Chair of Management of Pre-School Education, Chelyabinsk State Pedagogical University, Chelyabinsk.

**Место работы:** директор Муниципального бюджетного специального (коррекционного) образовательного учреждения для обучающихся воспитанников с ограниченными возможностями здоровья специальной (коррекционной) общеобразовательной школы-интерната V вида № 11 г. Челябинска, доцент кафедры управления Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Челябинского государственного педагогического университета; г. Челябинск.

**Place of employment:** Principle of Municipal Budget Special (Correction) Educational Establishment for Children with Health Problems, Special (Correction) Boarding School of the V type № 11, Chelyabinsk, Associate Professor of the Chair of Management, Chelyabinsk State Pedagogical University, Chelyabinsk.

**Сведения об авторе:** Молчанов Сергей Григорьевич, доктор педагогических наук, профессор.

*Место работы:* кафедра управления Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Челябинский государственный педагогический университет»; г. Челябинск.

**Контактная информация:** г. Челябинск, ул. Сони Кривой, 34, к. 214.

*E-mail:* csru@csru.ru.

Модернизация системы образования России перед руководителями образовательных учреждений, педагогическими работниками, родителями отчетливо обозначила проблему оценивания качества образования.

Педагогическими работниками специального коррекционного образовательного учреждения (МБСКОУ школа-интернат № 11 г. Челябинска) с 2004 года начато исследование, целью которого является разработка и апробация оценочно-функциональной модели управления специальным (коррекционным) образовательным учреждением.

В данной статье приводятся принципы построения системы менеджмента качества образования, состав функций руководителя по управлению совершенствованием оценивания качества специальной (коррекционной) образовательной системы школы-интерната.

Для достижения эффективных изменений в состоянии управляемой и управляющей систем специальной (коррекционной) образовательной системы школы-интерната опытно-поисковым путем отобраны

**About the author:** Molchanov Sergey Grigorievich, Doctor of Pedagogy, Professor.

*Place of employment:* Chair of Management, Chelyabinsk State Pedagogical University, Chelyabinsk.

и внедрены следующие условия. Прежде всего, проведено многоуровневое моделирование оценивания качества образовательной системы (с привлечением педагогических работников школы-интерната, родителей обучающихся, специалистов районной ПМПК).

Моделирование оценочных процедур началось с отбора принципов системы менеджмента качества образования. Согласно первому принципу оценивание качества образовательной системы специального (коррекционного) образовательного учреждения должно быть комплексной процедурой, которая совмещает различные способы сбора персонифицированных и неперсонифицированных данных. Второй принцип сформулирован следующим образом: объектами оценивания являются результативная, процессуальная и системная составляющие образовательной системы. В качестве результативной составляющей и индикаторов позитивного и негативного состояния содержания образования рассматриваются предметные, метапредметные и личностные результаты.

Процессуальная составляющая позволяет рассматривать направление продвижения участников образования в оценивании качества образования. К системной составляющей относятся качество управления образованием, качество распределения и использование ресурсов; затраты на образование и его обеспечение; организация питания, досуга; отсроченные (косвенные) эффекты деятельности образовательного учреждения. В соответствии с третьим принципом система оценивания качества образования встроена в образовательный процесс на основе диагностограммы. Система оценивания предполагает использование, наряду с внутренней оценкой педагога и школы, системы внешних оценок.

Следующий принцип: к оцениванию подключаются учащиеся и родители. Реализация данного принципа предполагает необходимость соответствующих технологий, обеспечивающих возможность самостоятельного выстраивания путей решения диагностических задач через серию альтернатив.

Пятый принцип: комбинирование внешних и внутренних процедур оценивания обеспечивает многопозиционный, многофакторный анализ образовательной системы. Обеспечение качества образования посредством системы оценивания означает, что как внешняя, так и внутренняя оценка должна строиться на критериальной основе, адекватно отражающей основные требования стандарта к результатам образования.

Таким образом, отработанные в педагогическом коллективе принципы стали основанием для построения системы менеджмента качества образования в условиях специального коррекционного образовательного учреждения.

Методологическим основанием для моделирования системы, выделения компонентов, связей между ними и их функций в нашем исследовании служит системный подход. В итоге опытно-поисковой работы состав функций руководителя образовательного учреждения по управлению совершенствованием оценочных процессов представлен следующим образом.

Диагностическая функция руководителя предполагает организацию диагностики имеющихся материалов и материально-технических условий организационных структур, обеспечения оценочных процедур в образовательной системе. Прежде всего, продиагностированы имеющиеся материалы и материально-технические условия обеспечения оценочных процедур в образовательной системе, а именно: контрольно-измерительные материалы оценивания уровня образованности обучающихся воспитанников. Было выяснено, что контрольно-измерительные материалы носят фрагментарный характер, не дают возможности провести оценивание предметных, метапредметных, социальных компетенций обучающихся (воспитанников) в полном объеме. Анализ учебно-методического комплекса ряда дисциплин представлен не в полном объеме, возникла по-

требность в формировании рабочих тетрадей. Выявлено несовершенство системы оценивания профессиональной компетентности педагогических работников. Диагностика организационных структур показала отсутствие координации диагностической деятельности. Таким образом, пришли к выводу о необходимости создания новых структурных подразделений (лаборатории для разработки системы оценивания).

Вместе с тем выявлена возможность и готовность (мотивационная и операциональная) персонала разрабатывать необходимые материалы. Это позволило определиться с составом участников опытно-поисковой работы в проблемных лабораториях. Кроме того, была проанализирована существующая в учреждении система повышения профессиональной компетентности педагогов относительно ее ресурсов в решении выявленных в оценочных процедурах проблем педагогов.

Реализация диагностической функции выявила отсутствие как организационных форм, так и установок у членов управленческой команды на ориентировку в развитии форм совместной деятельности по совершенствованию управления качеством образования на основе оценочных процедур.

Управление качеством специального (коррекционного) образования через совершенствование оценочных процедур потребовало от руководителя образовательного учреждения исполнения корректирующей функции. Прежде всего потребовалось определение состава

временных творческих групп, готовых включиться в работу по разработке модели оценивания качества образования, а также обеспечение разработчиков необходимыми основными источниками проектирования системы оценивания качества образования. Источниками выступили: многофункциональные, временные, организационные ресурсы. Разработана нормативная база организации научно-методической работы, регламентированы содержание функций участников инновационной деятельности, организована работа трех лабораторий. Важнейшее внимание уделено «ревизии» содержания и форм взаимодействия управления в школе-интернате. В связи с выявленными проблемами в уровне профессиональной компетентности работников учреждения была сформирована группа экспертов-методистов для оказания своевременной оценки и поддержки творческих усилий специалистов. В целом согласование позиций администрации школы по вопросам формирования системы оценивания, организация работы экспертов и процесса апробации спроектированных материалов для своевременного внесения корректив обеспечили создание пакета методических материалов оценивания.

Оказалась востребованной и обучающая функция руководителя, которая состоит в уточнении с участниками проектных работ теоретико-методологических и теоретико-методических основ проектирования научно-методического обес-

печения контрольно-оценочных процессов, в обучении участников опытно-поисковой деятельности навыкам конструктивного взаимодействия, администраторов — техникой модерации и т. п. Оказалось востребованным управленческое консультирование как реализуемая система взаимосвязанных функций, действий, процедур, техник, обеспечивающих оказание квалифицированной помощи управлению на протяжении всей его профессиональной карьеры. Так, в ходе опытно-поисковой работы руководителем инициировано проведение теоретических, проблемно-проектных семинаров, семинаров-практикумов, методических консультаций по проблемам оценивания качества образования в образовательном учреждении, инструментального обеспечения оценивания социализованности обучающихся.

Особым содержанием обозначена в ходе опытно-поисковой работы оценочная функция руководителя С(К)ОУ, которая в связи с направленностью усилий на управление качеством образования посредством совершенствования оценочных процедур предполагает в исполнении руководителя следующий состав действий: оценку эффективности принимаемых решений, результатов деятельности временной экспертной группы по организационному проектированию, проводимых изменений. Оценочная функция руководителя, помимо уточнения ее содержания, обогатилась средствами реализации. Так, были спроектированы и стали ис-

точником важной информации экспертные листы, которые позволяют получать эффективную обратную связь после каждого вида управленческого мероприятия.

Мотивирующая функция руководителя состоит в привлечении участников совместной деятельности к проектированию дизайна работ и технических заданий с учетом наилучших стандартов обеспечения деятельности; в первоочередном оснащении рабочих мест работников, участвующих в управлении качеством на основе оценки предоставляемых образовательных услуг.

Мотивирование персонала проявляется также в своевременной и точной постановке целей проектирования, в том числе в поиске и отработке способов сочетания нормативных оценок с другими способами оценивания; в поиске форм и способов привлечения обучающихся (воспитанников) и их родителей к разработке принципов и критериев оценивания; в разработке систем качественного оценивания, в поиске способов их сочетания с другими системами; во введении в образовательный процесс методик, направленных на развитие рефлексивных умений и в разработке на их основе системы самооценивания учащихся; в отборе мер, побуждающих участников образования к использованию принятых решений; в предоставлении возможности для реализации замыслов; в учете результативности деятельности в гибкой стимулирующей части оплаты труда и т. п. Мотивирование персонала позволило получить образова-

тельному учреждению грант губернатора Челябинской области за реализацию инновационной программы, а также муниципальные гранты за инновационную деятельность по темам, логически предполагающим развитие данного проекта.

Развивающая функция руководителя нацелена на перевод форм взаимодействия участников образования от совместно распределенной к совместно последовательной и совместной формам взаимодействия; на постоянную работу посредством управленческого консультирования со смыслами каждого участника совместной деятельности (их оформление и переоформление), на сближение общих единичных смыслов и т. п. В учреждении за годы опытно-поисковой работы сформирована среда, определяющая организацию как самообучающуюся, когда работники развивают свои способности для получения желаемых результатов. Организационная структура сосредоточена на людях, а не на системах (руководитель считает, что подчиненные могут и будут учиться и при этом у детей обучение изменится); у людей создается уверенность в том, что они могут в случае необходимости изменить свою среду (у работников есть общее убеждение, что они управляют собой и влияют на образовательное учреждение; предписывают целостный подход к решению проблем), поощряются открытые коммуникации; организационная культура основана на вере в групповую и командную работу.

Информационная функция ру-

ководителя в ходе опытно-поисковой работы означала поставку в систему сведений об источниках информации, о специальных средствах оценивания деятельности по апробации возможных вариантов решений поставленной управленческой задачи, о спроектированных механизмах достижения цели, об особенностях субъектов процессов управления образованием на всех уровнях. Административным и методическим работникам (в том числе руководителям лабораторий, руководителям методических объединений) обеспечивается доступ к ресурсам сети Интернет. В учреждении создана и поддерживается база данных по вопросам оценивания качества образования. Функционально обеспечен подбор информации по заказам руководящих и педагогических работников школы-интерната. Действует сайт, обеспечивающий взаимодействие с родительской общественностью. Опыт работы обобщается в публикациях, методических пособиях: «Модель оценки качества образования в специальном (коррекционном) образовательном учреждении V вида» (2009 г.), «Формирование социальных компетенций в образовательном учреждении: инструментальное обеспечение воспитательной работы» (2010 г.).

Результаты реализации инновационной деятельности предоставляются на обсуждение широкой общественности на сайте школы-интерната.

В связи с инновационным характером реализуемого проекта

большое значение отведено руководителям реализации прогностической функции. Она включает в себя: разработку программы поэтапного изменения организационной структуры школы-интерната в соответствии с представлениями о качестве образовательных услуг; выбор инструментов реструктуризации управления, соответствующих особенностям состояния учреждения; разработку плана графика последующих мероприятий по реструктуризации управления; управление максимальной адаптацией проекта к внутренней и внешней среде образовательного учреждения. Управление проектом требовало разработку перспективных планов учебной, коррекционно-развивающей, воспитательной, оздоровительной, методической и научно-методической работы, а также перспективного плана повышения квалификации руководящих и педагогических работников школы-интерната.

Прогноз основных направлений деятельности школы-интерната осуществляется на основе определения уровней развития, составляющих содержательные модели оценивания образовательной системы специального (коррекционного) образовательного учреждения. Значимым для развития проекта оказалось, например, в управлении качеством услуг воспитательной направленности, формирование следующих стратегических задач: по повышению уровня образованности обучающихся воспитанников через интеграцию классного часа с

преподаванием русского языка и литературы; по повышению творческой активности педагогов. Совершенствование учебно-воспитательного процесса продвинулось после формирования стратегического замысла по составлению перспективных планов всех видов; прогноза возможности и масштаба повышения уровня образованности обучающихся воспитанников С(К)ОУ школы-интерната.

Итак, при управлении оцениванием образовательной системы руководитель С(К)ОУ нацелен на создание ключевых условий системы обеспечения качества образования. Управленческое содействие инновационным процессам в учреждении состоит в исполнении диагностической, корректирующей, оценочной, мотивирующей, обучающей, развивающей, информационной, прогностической функций. Реализуемые функции в первую очередь направлены на создание управленческо-методического механизма формирования методической готовности занятых специалистов участвовать в процедурах оценивания качества образования. Кроме того, действия руководителя нацелены на разработку и апробацию пакета управленческих, методических, дидактических материалов, обеспечивающих управление качеством начального общего образования на основе оценивания, а именно: включающего в себя мониторинговый инструментарий и организационную систему оценивания результативной, процессуальной и системной составляющих качества

образования. Важнейшей основой содержания и методов реализуемых управленческих функций становится субъектно-образующая технология управления, позволяющая на основе организации коллективной

мыследеятельности, актуализации субъектного потенциала участников образования вовлечь педагогов, узких специалистов, родителей обучающихся в решение проблем оценки качества образования.