

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

**Оценка качества
кадровых условий реализации
основной образовательной программы:
содержание и технологии формирования
источников информации**

*Методическое пособие для руководителей
общеобразовательных
организаций*

Челябинск
ЧИППКРО
2017

УДК 371.12
ББК 74.204.2
О-93

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторы:

Марина Ивановна Солодкова
Татьяна Александровна Данельченко
Ирина Дмитриевна Борченко
Елизавета Вячеславовна Бенко

Рецензенты:

Б. С. Сафаралиев, профессор кафедры социально-культурной деятельности ФГБОУ ВО «Челябинский государственный институт культуры», доктор педагогических наук, профессор

А. В. Штолер, доцент кафедры документоведения и издательского дела ФГБОУ ВО «Челябинский государственный институт культуры», кандидат педагогических наук, доцент

О-93 **Оценка качества кадровых условий реализации основной образовательной программы: содержание и технологии формирования источников информации** [Электронный ресурс] : методическое пособие для руководителей общеобразовательных организаций / М. И. Солодкова, Т. А. Данельченко, И. Д. Борченко, Е. В. Бенко. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 60 с.

В методическом пособии рассматриваются вопросы оценки педагогического персонала общеобразовательной организации в условиях функционирования внутренней системы оценки качества образования. Представлены возможности системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы на основе грамотно выстроенного содержания и технологий формирования источников информации для оценки качества педагогической деятельности в условиях применения профессиональных стандартов.

Методическое пособие предназначено для руководителей общеобразовательных организаций, слушателей курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

УДК 371.12
ББК 74.204.2

Содержание

Введение	4
ЧАСТЬ 1.	
Теоретико-методологические основы построения внутренней системы оценки качества кадровых условий в общеобразовательной организации	6
§ 1.1. Сущность и виды оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы	6
§ 1.2. Методологические подходы к формированию структуры внутренней системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы	13
§ 1.3. Методы и процедуры оценки качества кадровых условий в общеобразовательной организации	18
ЧАСТЬ 2.	
Содержание и технологии формирования источников информации о качестве кадровых условий реализации основной образовательной программы	27
§ 2.1. Требования к качеству информации для принятия управленческих решений по результатам оценки педагогической деятельности	28
§ 2.2. Выбор источников информации о педагогической деятельности в условиях функционирования внутренней системы оценки качества кадровых условий	32
§ 2.3. Портфолио как эффективная технология оценивания качества профессиональной деятельности	43
Заключение	49
Глоссарий	50
Список литературы	52
Приложения	54

Введение

В современных условиях развития российской системы образования построение в общеобразовательной организации эффективной внутренней системы оценки качества образования относится к числу наиболее приоритетных задач. Наличие такой системы необходимо для обеспечения как открытости, так и подотчетности системы общего образования перед обществом. Развитая и скоординированная система оценивания качества общего образования позволяет не только обеспечить информационные потребности различных участников образовательных отношений (обучающихся и родителей – в информации для осуществления выбора образовательной организации, педагогов – в материалах для улучшения практик преподавания, управленцев – в сведениях для принятия обоснованных и эффективных управленческих решений), но и выстроить в общеобразовательной организации стратегию по повышению качества образования. Частью такой стратегии повышения качества образования, несомненно, будет являться кадровая политика образовательной организации.

Несмотря на активные процессы формирования внутренних систем оценки качества в общеобразовательных организациях в связи с вступлением в силу в 2013 году закона «Об образовании в Российской Федерации», проведение мониторинговых исследований институционального уровня и успешный опыт реализации внутришкольного контроля, продолжается становление и совершенствование отдельных элементов внутренней системы оценки качества образования.

При этом создание подобной системы – длительный и сложный процесс, требующий от ее организаторов решения многих достаточно трудных задач, включая построение внутренней системы оценки качества кадровых условий как структурного элемента всей системы оценки качества в общеобразовательной организации. Перед разработчиками стоят проблемы, связанные с определением самого понятия качества кадровых условий реализации основной образовательной программы, критериев его оценки в условиях применения профессиональных стандартов; разработки различных процедур оценки профессиональной деятельности педагогов и обеспечение их целостности и сбалансированности с процедурами оценки кадров на муниципальном и региональном уровнях; развитие кадрового потенциала и многие другие. Не менее важно и формирование культуры использования данных оценки качества образования всеми заинтересованными сторонами, в том числе и первыми руководителями школы при заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и ус-

тановления систем оплаты труда, организации повышения квалификации и аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности.

Цель учебного пособия – помочь руководителям общеобразовательных организаций обновить и систематизировать информационную базу оценочной системы общеобразовательной организации для эффективного управления педагогическими кадрами, обладающими необходимым набором знаний и умений для качественного выполнения трудовых действий, в условиях применения профессиональных стандартов.

Материалы данного учебного пособия могут быть использованы при реализации дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки «Технологии управления персоналом» и «Менеджмент в образовании», дополнительных профессиональных программ повышения квалификации «Управление общеобразовательной организацией в современных социально-экономических условиях», «Технология разработки внутренней системы оценки качества образования».

При подготовке пособия использовались работы известных ученых и практиков в области управления персоналом, социально-психологической оценки персонала, экономики и социологии труда, основ практического менеджмента, менеджмента качества.

Часть 1.

Теоретико-методологические основы построения внутренней системы оценки качества кадровых условий в общеобразовательной организации

Эффективность в экономике – это всегда отношение полученного эффекта или результата к затратам на него. Экономическим результатом или «эффектом» любого предприятия выступает прибыль (некая материальная составляющая), она же является и основным оценочным показателем его деятельности. Что касается системы образования, то эффективность в образовании нельзя измерить прибылью, так как духовные ценности – предоставление образовательных услуг – не являются материальной составляющей общества [1, с. 207–208].

Поэтому в современных условиях развития системы образования составляющими показателями эффективного развития любой образовательной организации является эффективность всех ее ресурсов, в том числе и кадровых.

Практика проведения оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы в условиях функционирования внутренней системы оценки качества показывает недостаточную проработанность содержания и технологий ее проведения, а также весьма скромно представлена в теории и практике управления персоналом.

§ 1.1. Сущность и виды оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы

Трудовой коллектив организации (предприятия), независимо от его организационно-правовой формы составляют все работники, участвующие в его деятельности на основе трудового договора (контракта). В последние годы в практике все чаще используются понятия «кадры» и «персонал».

Кадры (от фр. *cadres*) – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, состоящих в трудовых отношениях с государственными, муниципальными или частными организациями; к ним не относят внешних сотрудников, совместителей, временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

Персонал – весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [1, с. 234–235]. Управление персоналом еще рассматривают как систему организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека в интересах, как самого человека, так и организации.

Система управления персоналом в организации обеспечивается тремя взаимосвязанными процессами: формирование кадрового состава организации, использование потенциала сотрудников, развитие персонала. Подсистема «использование персонала» включает в себя кадровый аудит; оценку персонала, на которой базируются многие кадровые решения, в том числе по поводу перемещения сотрудника по служебной лестнице или по поводу применения методов стимулирования; аттестацию, которая является разновидностью оценки, но представляет собой комплексную оценку сотрудника; и непосредственно производственную деятельность человека в организации.

Оценивание – определение степени соответствия объекта контроля (оценки) установленным требованиям.

Понятие оценки педагогического персонала заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельно взятого сотрудника для рационального использования его знаний, умений и навыков на благо образовательной организации.

Результаты оценивания (оценки) могут быть использованы:

- ✓ для принятия решения о способности объекта оценивания выполнять установленные требования;
- ✓ для определения значимости обнаруженного несоответствия;
- ✓ для решения о результативности корректирующих и улучшающих воздействий

Каждый педагогический работник принимается на работу в соответствии с заданными требованиями к квалификации и опыту работы на основании квалификационных требований (профессиональных стандартов), которые возможно подтвердить только в процессе трудовой деятельности.

Цели оценки

Цели могут быть разными: оценка соответствия занимаемой должности, результатов работы, личных особенностей, влияющих на результат педагогического труда, оценка кадрового резерва и потенциала педагогов.

Только в процессе взаимного сотрудничества можно выявить имеющиеся навыки и дополнительные знания, личностные характеристики и умения педагога, а также решить, насколько они соответствуют целям организации.

Оценка качества кадровых условий реализации основной образовательной программы в соответствии с

определением качества образования в Федеральном законе РФ от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [16] направлена на определение уровня его соответствия требованиям федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, в том числе для обучающихся с ОВЗ, квалификационных характеристик и профессиональных стандартов.

Анализ распорядительной части приказов, утверждающих профессиональные стандарты [10; 11; 12; 13], позволяет говорить, что профессиональные стандарты педагогов – это нормативные документы, обеспечивающие системообразующий характер деятельности образовательных организаций в области формирования кадровой политики и управления персоналом, организации обучения и аттестации работников, заключения трудовых договоров, разработки должностных инструкций и установлении систем оплаты труда.

Профессиональные стандарты разработаны в соответствии с Постановлением Правительства от 22.01.2013 № 23 «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов», не противоречат квалификационным характеристикам должностей работников образования Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного приказом Минздравсоцразвития России от 26.08.2010 № 761н [2; 8], и по мере введения будут их заменять. Следовательно, квалификационные характеристики должностей работников образования и профессиональные стандарты педагогов необходимо рассматривать как документы, определяющие требования к профессиональному уровню педагогов и обеспечивающие их профессиональное развитие.

Вышеуказанные нормативные акты, несомненно, полезны и востребованы руководителями образовательных организаций для выработки кадровой политики, в том числе и подходов к оценке персонала. В любом случае

оценка качества кадровых условий должна осуществляться руководителями в соответствии с компетенциями образовательной организации в части осуществления кадровой политики и управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1

Компетенции в части обеспечения кадровой политики и управления персоналом образовательной организации

<p>Компетенции руководителя образовательной организации в части обеспечения кадровой политики и управления персоналом (в соответствии с проектом профессионального стандарта руководителя образовательной организации)</p>	<p>Компетенции образовательной организации в части обеспечения кадровой политики и управления персоналом</p>
<p>Трудовые действия: – организация деятельности по определению и согласованию с социальными партнерами, местным сообществом, другими образовательными организациями (в т. ч. зарубежными) ключевых мероприятий и событий, позволяющих обеспечивать разработку и эффективную реализацию программы развития; – управление оперативной деятельностью организации по реализации программы развития; – управление деятельностью коллектива организации, направленной на содействие непрерывному и устойчивому совершенствованию образовательной организации</p>	<p>Разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации [пп. 7 п. 3 ст. 28]</p>
<p>Трудовые действия: – формирование системы мониторинга образовательной деятельности, в т. ч. внутренней системы оценки качества образования; – организация проведения самообследования образовательной организации</p>	<p>Обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования [пп. 13 п. 3 ст. 28]</p>
<p>Трудовые действия: – определение потребности и приоритетных направлений использования</p>	<p>1. Установление штатного расписания, если иное не установлено нормативными правовыми актами Рос-</p>

ния финансовых средств образовательной организации и распределение их между статьями бюджета, планирование процессов распределения финансово-экономических, материальных, нематериальных, кадровых, методических, информационных ресурсов деятельности организации;

– формирование системы оценки качества кадрового ресурса и организация процесса подбора и аттестации кадров, формирование штатного расписания деятельности организации, организация разработки и утверждение должностных инструкций;

– формирование системы мотивации и стимулирования, руководство работой по совершенствованию профессионализма и лидерских качеств педагогов и иных работников образовательной организации.

Необходимые умения:

– владеть методами планирования развития профессиональных и лидерских навыков исходя из выявленных профессиональных дефицитов и потребностей педагогических и иных работников, целей и задач образовательных программ и программы развития образовательной организации;

– оценивать эффективность деятельности педагогических и иных работников образовательной организации, использовать современные формы непрерывного развития кадрового потенциала образовательной организации, предупреждать и разрешать конфликтные ситуации.

Необходимые знания:

– законодательство Российской Федерации и субъектов Российской Фе-

дерации [пп. 4 п. 3 ст. 28].

2. Прием на работу работников, заключение с ними и расторжение трудовых договоров, если иное не установлено настоящим федеральным законом, распределение должностных обязанностей, создание условий и организация дополнительного профессионального образования работников [пп. 5 п. 3 ст. 28]:

– право на занятие педагогической деятельностью имеют лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам [п. 1 ст. 46];

– конкретные трудовые (должностные) обязанности педагогических работников определяются трудовыми договорами (служебными контрактами) и должностными инструкциями [п. 6 ст. 47];

– педагогические работники обязаны:

7) систематически повышать свой профессиональный уровень;

8) проходить аттестацию на соответствие занимаемой должности в порядке, установленном законодательством об образовании [пп. 7, 8 п. 1 ст. 48].

3. Аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности [п. 1 ст. 49].

4. Выполняет лицензионные требования о наличии педагогических работников, заключивших с лицензиатом трудовые договоры, имеющих профессиональное образование, обладающих соответствующей квалификацией, имеющих стаж работы, необходимый для осуществления образовательной

<p>дерации в области кадрового делопроизводства, аттестации, социальных гарантий педагогических и иных работников образовательной организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> – современные подходы, методы, технологии и выявления нужд и профессиональных дефицитов педагогических и иных работников образовательной организации, педагогического (учебного) и распределенного лидерства, профессиональной подготовки и профессионального развития; – принципы, методы и технологии подбора, развития, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей; – методы планирования и прогнозирования потребности в кадрах, непрерывного профессионального развития кадров образовательной организации 	<p>деятельности по реализуемым образовательным программам, и соответствующих требованиям ст. 46 Федерального закона от 29.12.2012 № ФЗ-273 «Об образовании в РФ», а также требованиям ФГОС [Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 № 966 «О лицензировании образовательной деятельности»]</p> <p>5. Проводит аттестацию педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности (Приказ МОиН РФ от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»).</p> <p>6. Разрабатывает должностные инструкции в соответствии с квалификационными характеристиками (Приказ Минздрасоцразвития РФ от 26.08.2010. № 761-н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»).</p> <p>7. Формирует кадровую политику, осуществляет управление персоналом, организует обучение и аттестацию работников, заключение трудовых договоров, разрабатывает должностные инструкции и устанавливает систему оплаты труда (Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)“»</p>
<p>Трудовые действия: – определение субъектов и форматов</p>	<p>1. Разработка и утверждение образовательных программ образовательной</p>

<p>взаимодействия в зависимости от ожидаемых результатов, в том числе, сетевого взаимодействия.</p> <p>Необходимые знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы и механизмы организации сетевого взаимодействия образовательной организации; – нормативные документы, регулирующие сетевое взаимодействие образовательной организации 	<p>организации (в части кадровых условий) [пп. 6 п. 3 ст. 28].</p> <p>2. Использование и совершенствование методов обучения и воспитания, образовательных технологий, электронного обучения [пп. 12 п. 3 ст. 28]:</p> <ul style="list-style-type: none"> – педагогические работники обязаны применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания [пп. 5 п. 1 ст. 48]; – обеспечивает при реализации общеобразовательных программ использование различных образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий, электронного обучения (Приказ МОиН РФ от 30.08.2013 № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования»)
<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование системы методической и организационно-массовой деятельности как составляющей образовательной деятельности организации 	<p>Организация научно-методической работы, в том числе организация и проведение научных и методических конференций, семинаров [пп. 20 п. 3 ст. 28]</p>

В литературе, посвященной менеджменту качества, выделяют различные виды оценки персонала: оценка соответствия занимаемой должности; оценка результатов работы; оценка личных особенностей и деловых качеств, влияющих на результат педагогического труда; оценка кадрового резерва и творческого потенциала и др. Мы выделяем внешнюю, внутреннюю и независимую оценки качества общего образования, в процессе проведения которых осуществляется, помимо прочих оценочных процедур, оценка качества кадровых условий реализации основной образовательной программы.

Внешняя оценка качества образования (ст. 59, 90, 91, 92, 93 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ»). Порядок ее

проведения определяется федеральными органами государственной власти в сфере образования.

Независимая оценка качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность. Порядок ее проведения определяется региональными и муниципальными органами управления образования, организуется общественными советами и, в аспекте оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ, проводится по таким критериям, как доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации (ст. 95, 95.2 Федерального закона от 29.12.2012 № ФЗ-273 «Об образовании в РФ»).

Внутренняя оценка качества кадровых условий реализации основной образовательной программы является обязательным компонентом внутренней системы оценки качества образования, порядок проведения которой определяется образовательной организацией (пп. 13 п. 3 ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 № ФЗ-273 «Об образовании в РФ»).

Подходы и принципы формирования структуры внутренней системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы будут рассмотрены в параграфе 1.2.

Вопросы для самоконтроля к § 1.1

1. Перечислите нормативные документы, обеспечивающие системообразующий характер деятельности образовательных организаций в области формирования кадровой политики и управления персоналом.
2. Какими компетенциями обладает образовательная организация в части обеспечения кадровой политики и управления персоналом?
3. Какие существуют виды оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы?

§ 1.2. Методологические подходы к формированию структуры внутренней системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы

Передовая практика построения систем оценивания предлагает начинать процесс их проектирования с выбора нормативно-правовых и научно-методологических оснований эффективного осуществления данного вида деятельности.

Современная законодательная база учитывает возможность реализации общеобразовательной организацией своих полномочий в области оценке качества образования, относя к ее компетенциям и обязанностям обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования. Поскольку оценка качества реализации основных образовательных программ проводится, в том числе, и в отношении соответствия условий реализации основных образовательных программ требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, то одним из объектов внутренней системы оценки качества образования в обязательном порядке должна быть профессиональная деятельность педагогических работников.

Таким образом, получение информации о результатах профессиональной деятельности педагогов должно быть предусмотрено при формировании в общеобразовательных организациях внутренней системы оценки качества образования. Совершенно очевидно, что элементом такой системы станет внутренняя система оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ.

Внутренняя система оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ (далее – внутренняя система оценки качества кадровых условий) – непрерывный контроль (оценка) профессиональной деятельности педагога с целью определения уровня ее соответствия установленным федеральным, региональным и локальным нормам для оптимизации процесса принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение качества общего образования.

Задачи, решаемые посредством внутренней системы оценки качества кадровых условий, существенно зависят от стиля руководства образовательной организацией.

Задачи:

- ✓ выявить необходимость принятия управленческих решений в случаях, когда реальное положение дел не соответствует желаемому (устранить отклонение от нормы);
- ✓ сформировать информационную базу для побуждения исполнителей к продуктивной работе (стимулирование);
- ✓ выявить наиболее ценный опыт педагогической и управленческой деятельности

При авторитарном стиле управления основная задача состоит в том, чтобы выявить недостатки в работе педагогов и сделать выводы о степени их соответствия занимаемой должности.

При «командном», демократическом стиле руководства считается наиболее важным превратить оценку в фактор, стимулирующий профессиональное развитие педагогических работников. При этом руководитель знает, какая помощь необходима оцениваемому педагогу, а оцениваемый:

- убежден в объективности оценки;
- воспринимает ее как полезную для себя;
- знает, что нужно сделать, чтобы устранить выявленные недостатки;
- хочет их устранить;
- знает, что администрация окажет ему в этом помощь.

Хорошо построенная внутренняя система оценки качества кадровых условий повышает эффективность руководства через:

- положительное воздействие на мотивацию педагогов;
- планирование обучения членов педагогического коллектива (оценка позволяет определить недостатки в квалификационном уровне каждого работника и предусмотреть меры по их исправлению);
- планирование профессионального развития и карьеры (оценка педагогов выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру);
- принятие решений о вознаграждении, продвижении, перестановке кадров (регулярная и систематическая система оценки кадров предоставляет руководителю возможность принимать обоснованные решения о повышении заработной платы, вознаграждении сотрудников, повышении в должности или увольнении).

Принятые профессиональные стандарты явились основанием не только для уточнения механизмов развития кадрового потенциала школы, но и для совершенствования **подходов** к внутренней оценке профессиональной деятельности педагогов.

По сути, данное означает, что подбор инструментария и процедур внутренней системы оценки качества образования в первую очередь обуславливается необходимостью учета новых требований к уровню профессиональной компетентности педагогических работников в условиях применения профессиональных стандартов.

Определяя научно-методологическую основу для проектирования внутренней системы оценки качества кадровых условий наряду с *системно-деятельностным подходом*, обеспечивающим оценку педагога в плоскости его профессионально-личностного развития, целесообразно использовать акмеологический и ценностно-смысловой подходы.

Роль *акмеологического подхода* проявится в том, что внутренний контроль (оценка) профессиональной деятельности педагога будет проводиться в контексте целостного совершенствования его личности, когда индивидуальные, личностные и субъективно-деятельностные характеристики рассматриваются в единстве.

Ценностно-смысловой подход обеспечит востребованность внутренней системы оценки качества кадровых условий у пользователей, а именно,

видением в ее результатах прикладных смыслов, которые обладают ценностью для принятия эффективных управленческих и педагогических решений на различных уровнях управления общеобразовательной организацией: на уровне администрации, органов самоуправления, руководителей структурных подразделений и самих педагогов.

Нормативно-правовые и научно-методологические основания определяют выбор *принципов построения эффективной системы оценивания профессиональной деятельности педагога как объекта внутренней системы оценки качества образования*. В научно-методологической литературе, рассматривающей проблематику оценивания качества образования, рекомендуются к применению такие принципы, как:

- принцип системности, сущность которого состоит в том, что формирование системы оценивания осуществляется на основе взаимного дополнения оценочных процедур, установления между ними взаимозависимости и взаимообусловленности;

- принцип открытости и прозрачности процедур оценки, обеспечивающий объективное отношение к педагогическим работникам;

- принцип демократичности (оцениваемые активно вовлекаются в той или иной форме в процесс оценки: в разработку критериев и содержание оценки, согласование сроков и совместное обсуждение результатов, что делает их соучастниками этого процесса и формирует положительное отношение к нему);

- принцип рефлексивности, реализуемый через включение педагогов в критериальный самоанализ и самооценку своей деятельности с опорой на объективные показатели и критерии;

- принцип соблюдения морально-этических норм при проведении процедур оценки (уважительное отношение к личности оцениваемого);

- принцип развития кадров (в процессе и результате оценки каждый педагог должен «усовершенствоваться»);

- принцип комплексности (рассмотрение оценки на разных этапах карьеры или оценки с разными целями на одном и том же этапе как взаимосвязанных элементов общей системы);

- принцип дифференцированности (система оценки кадров как совокупность подсистем оценок для разных групп педагогов);

- принцип непрерывности (непрерывный характер оценки, складывающийся из текущей и итоговой оценок (контроля) работы педагогов в течение всего периода со стороны руководства образовательной организации).

Не умаляя важности их использования в качестве базовых принципов, отметим, что немаловажное значение для повышения потенциала внутренней системы оценки качества кадровых условий имеют:

– *принцип нормативов в оценке*, который направлен на обеспечение соответствия оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ нормативным требованиям;

– *принцип взаимной обусловленности* процесса развития содержания оценочных процедур и процесса развития их технологического сопровождения, в том числе и с использованием информационно-коммуникационных технологий;

– *принцип необходимости и достаточности объектов* внутренней системы оценки качества кадровых условий для обеспечения эффективности принимаемых управленческих решений, направленных на повышение уровня профессиональной компетентности педагогических работников;

– *принцип независимости* процедуры оценки, формы ее проведения, используемого инструментария от объекта, подвергаемого оценке.

Уточняя и раскрывая особенности их использования, необходимо отметить, что применение принципа нормативов позволяет определить инвариантную составляющую внутренней системы оценки качества кадровых условий, которая будет обеспечивать контроль соответствия профессиональной деятельности педагогов нормативным требованиям, установленным на федеральном (региональном) уровне. Вместе с тем школа в соответствии со своими стратегическими приоритетами и особенностями функционирования вправе включать дополнительные составляющие оценки качества образования, которые составят вариативную часть контроля соответствия профессиональной деятельности педагогов нормам, утвержденным в учреждении в соответствии с его полномочиями. Поэтому оценку профессиональной деятельности педагогов можно проводить в контексте влияния ее результатов на достижение образовательной организацией индикативных показателей программы развития, а также показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию.

Так как в нормативных документах федерального уровня речь идет именно о мониторинговых процедурах получения информации о развитии основного общего образования, то соответственно оценка уровня профессиональной компетентности педагогов должна проводиться в формате мониторинга, то есть непрерывно [7]. Это позволит накапливать информацию о результатах профессиональной деятельности педагогов и динамики их изменений.

В соответствии со статьей 15 Трудового кодекса РФ под трудовой функцией понимаются работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы. Каждая трудовая функция профессиональных стандартов включает: трудовые действия, трудовые умения и трудовые знания.

Следовательно, в качестве подобъектов оценивания профессиональной деятельности педагогов в рамках внутренней системы оценки качества кадровых условий следует рассматривать их трудовые действия, знания и умения. Поэтому в организационном и содержательно-процессуальном плане внутренняя система оценки качества кадровых условий может иметь следующую *структуру*:

- нормы соответствия профессиональной деятельности нормативным требованиям, установленным на федеральном, региональном уровне, а при их отсутствии – институциональным;
- субъекты оценивания;
- объект: профессиональная деятельность педагогов (подобъекты: трудовые действия, знания и умения);
- процедуры и инструментарий оценивания;
- периодичность оценивания;
- примерный перечень управленческих действий (решений), обеспечивающих требуемого уровня качества осуществления трудовых функций, предусмотренных профессиональным стандартом.

Далее в параграфе 1.3 будет обоснована необходимая последовательность действий (метод оценки) для грамотного и эффективного осуществления оценочной процедуры.

Вопросы для самоконтроля к § 1.2

1. Что понимается под внутренней системой оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы? В чем состоят ее цели и задачи?
2. Какие принципы целесообразно использовать при оценивании профессиональной деятельности педагога как объекта внутренней системы оценки качества образования?
3. Назовите основные элементы организационной структуры внутренней системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы.

§ 1.3. Методы и процедуры оценки качества кадровых условий в общеобразовательной организации

В процессе обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы перед руководителями возникают вопросы, которые приходится решать при выполнении функции контроля (оценки):

1. Как следует измерять результаты работы педагогов?
2. Как часто следует давать оценку результатов профессиональной деятельности?
3. Насколько педагогический персонал преуспел в достижении поставленных целей функционирования и развития образовательной организации?
4. Если недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало внести?

Несмотря на те, или иные изменения основных направлений образовательной политики, активизация профессиональной деятельности педагога рассматривается как инвариантная целевая установка повышения эффективности образования [15]. Если следовать представлениям, разработанным в рамках общей теории деятельности (А. Н. Леонтьев), то в структуре педагогической деятельности следует в первую очередь рассматривать два основных определяющих ее содержательное своеобразие компонента – мотивы (причины побуждающие осуществлять деятельность) и цели (то есть планируемые результаты). Именно эти два момента и являются определяющими при контроле (оценивании) педагога. Особый интерес представляет соотнесение целей и мотивов, которые позволяют выявить личностный смысл, характеризующий профессиональную позицию педагога.

В связи с этими установками помимо общих функций, присущих в той или иной степени всем субъектам оценивания (организационная, нормативная, методическая), следует выделить *специфические управленческие функции оценки* качества кадровых условий реализации основной образовательной программы:

– *административная*: после того как педагогический работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для выполнения должностных обязанностей (прошел повышение квалификации и/или профессиональную переподготовку), необходимо определить степень результативности/эффективности его педагогической деятельности;

– *информационная*: например, сообщая подчиненным сведения о том, насколько качество выполнения трудовых функций соответствует нормативным требованиям, установленным федеральными (региональными, институциональными) актами, руководитель не только информирует их, но и дает возможность исправить свое поведение или устранить отклонение от нормы;

– *мотивационная*: оценка результатов профессиональной деятельности – важное средство мотивации трудового поведения педагогов, она позволяет реально поднять уровень их достижения.

Поэтому процедуры оценки результативности (эффективности) работы педагогического персонала ориентированы на будущее. Они должны спо-

способствовать профессиональному росту педагогов и достижению ими более высоких результатов в работе. Вместе с тем процедура оценки результативности дает возможность оценить вклад каждого педагога школы в процесс реализации основной образовательной программы и способствует выявлению перспективы профессионального роста каждого работника.

Если исходить из основных видов работ, необходимых для обеспечения целостного процесса оценки качества кадровых условий, то их можно представить в виде простой схемы (рис. 1).



Рис. 1. Схема проведения оценки качества кадровых условий

Оценивание (от англ. *rating* – оценка, порядок, классификация) – это исследовательский метод, связанный с привлечением к оценке изучаемых объектов или явлений наиболее компетентных людей (субъектов оценивания), мнения которых, дополняющие, уточняющие и перепроверяющие друг друга, позволяют объективно охарактеризовать изучаемое.

При организации экспертного оценивания (процедуры получения оценки существующей проблемы на основе мнения экспертов с целью последующего принятия решения/выбора), прежде всего, следует тщательно подобрать экспертов – людей, знающих исследуемую область и способных к объективной и непредвзятой оценке действий и результатов в этой области.

Основные требования к подбору кандидатур в состав экспертной группы:

– знание экспертом оцениваемого педагога по совместной работе не менее одного года;

– наличие реального взаимодействия с оцениваемым педагогом в педагогической или общественной деятельности;

– полное представление о требованиях, предъявляемых к педагогу в современных условиях (в том числе требования профессионального стандарта);

– достаточное развитие собственных личных качеств, в первую очередь таких, как принципиальность, справедливость, объективность в оценках.

Объективность данных обеспечивается, с одной стороны, гарантированной анонимностью, с другой – обязательным участием в оценке экспертов, представляющих различные должностные уровни по отношению к оцениваемому педагогу.

Поэтому субъектами оценивания педагогической деятельности в рамках внутренней системы оценки качества кадровых условий могут выступать не только руководители общеобразовательной организации, но и коллеги (в том числе руководители структурных подразделений школы), а также сам педагог (в форме самооценки).

Необходимо понимать, что при любом оценивании существует определенный риск неправильной (ошибочной) оценки и, как следствие, неточных выводов по ее результатам. Следует иметь в виду, что риск никогда не может быть сведен к нулю. Поэтому задача субъектов оценивания состоит в сокращении вероятности ошибочной оценки, прежде всего по причине небрежности использования источников информации или инструментария оценивания.

Поэтому при использовании метода оценивания в зависимости от того, какие задачи необходимо решать, приходится уточнять содержание источников информации и технологии их формирования, определять процедуры проведения оценивания и получения данных о педагоге, их анализа и интерпретации.

Метод в управлении – систематизированная совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную управленческую задачу или достичь определенной управленческой цели.

Для решения подобных задач используются конкретные методики, все они выступают как способы (средства) конкретизации и воплощения метода оценивания. Например, если тестирование педагога в процессе проведения аттестации на соответствие занимаемой должности есть оценоч-

ный метод, то в качестве методик, конкретизирующих и реализующих этот метод, выступают конкретные тесты (методики).

При этом методы оценивания по определению уровня качества выполнения той или иной трудовой функции профессиональных стандартов (включающей трудовые действия, трудовые умения и трудовые знания) сами по себе являются сложными конструкциями, эффективность использования которых обеспечивается за счет следующей совокупности последовательных действий (шагов).

Шаг 1. Нормативное регулирование – наличие нормативных правовых документов, определяющих назначение (цель, задачи, целевые группы) конкретных оценочных процедур; задающие основные требования к ее проведению и использованию результатов.

Шаг 2. Выбор процедуры оценивания.

Процедура – официально установленные и предусмотренные правилами способы осуществления оценочных процессов (наблюдение за поведением работника в различных ситуациях, собеседование, тестирование, изучение документов / продуктов деятельности педагога, экспертиза, конкурс, аттестация и др.).

В процессе проведения оценочных процедур может осуществляться:

– формирование индексов, индикаторов, характеризующих состояние ситуации в зависимости от изменения значений факторов, определяющих ее развитие;

– расчет рейтинга; с помощью рейтинга определяется надежность и устойчивость объекта оценивания (рейтинги регулярно рассчитываются и нередко публикуются в открытой печати);

– сравнительная оценка объектов, представленных на конкурс; сравнительная оценка при решении вопроса о финансировании проектов, программ работы; сравнительная оценка альтернативных вариантов решений.

Шаг 3. Отбор источников информации (данных об объекте оценивания) и методики (технологии) проведения оценочных процедур, сбора первичных данных.

Шаг 4. Разработка оценочных средств – контрольно-измерительных материалов (инструментария, который используется в процессе проведения оценочных процедур), которые могут представлять собой лист оценки (контрольные листы, опросные листы с контрольными опросами и т. п.), карту наблюдений, таблицу проверки, бланк опроса (бланки несоответствия, карточки учета несоответствия), бланк анкеты, бланки интервью, дневник наблюдения, тест и пр. формы для заполнения результатов контроля (оценки).

Инструментарий – набор (совокупность) каких-либо инструментов; совокупность средств, применяемых для достижения или осуществления чего-либо.

Шаг 5. Построение оценочной системы, включающей:

- критерии и показатели, характеризующие объект оценки;
- шкалу оценивания, с использованием которой оценивается объект по каждому из критериев, с подробным описанием ее использования в процессе оценки;
- принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Критерий – это данные, по которым можно судить о развитии, ходе, состоянии чего-либо; только критерии могут быть основанием для вынесения оценочных суждений и принятия решений. К каждому критерию прикладывают соответствующие показатели.

Показатели – это значение, которое позволяет судить, насколько или в какой мере достигнуты запланированные результаты.

Две группы показателей, используемых при оценке результативности труда:

1) прямые показатели (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

2) косвенные показатели, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности».

Определенность показателю придает набор признаков, который входит в его наименование; наименования не должны допускать разночтений. Бывают неформализованные (фиксируют наличие или отсутствие свойства) или формализованные (имеют числовые значения, фиксируют меру, в которой выразилось или развилось свойство).

Для примера можно привести показатели, используемые для аттестации педагогов в целях установления первой квалификационной категории:

- достижение стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией;

– достижение стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»;

– выявление и развитие у обучающихся способностей к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности;

– личный вклад в повышение качества образования, совершенствования методов обучения и воспитания, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей профессиональной деятельности;

– активное участие в работе методических объединений педагогических работников организации [9].

Перечень критериев и показателей оценивания качества педагогической деятельности закрепляют в локальных актах, учитывая при этом нормативные акты федерального, регионального и местного уровней. Например, критерии и показатели эффективности труда указываются в трудовом договоре с педагогическим работником.

Наиболее часто применяемые методы построения оценочных шкал:

– метод градации – метод построения балльных оценочных шкал, в том числе с использованием весовых коэффициентов;

– метод упорядочения рангов – метод ориентирован на установление между оцениваемыми объектами отношений «лучше-хуже», «больше-меньше» и т. д.

Существуют различные виды оценочных шкал. Отметим, что наиболее часто встречаются шкалы 3-, 4- и 5-балльные, так как их дальнейшая детализация может усложнять процедуру оценки профессиональной деятельности [5, с. 319–321], в том числе и по причине низкого уровня квалификации персонала вовлеченного образовательной организацией в процедуру оценивания, а, следовательно, к недостоверным результатам, и, как следствие, к неэффективным управленческим решениям.

Практика использования шкал оценивания нередко показывает, что они могут иметь серьезные недостатки и заслуженно критикуются как самими педагогами, так и педагогическим сообществом. Их основными проблемами являются закрытость и субъективность оценочных процедур, отсутствие четких критериев, на основании которых определяется качество педагогической деятельности. Примером такой «проблемной» шкалы является трехбалльная шкала: ниже ожиданий, соответствует ожиданиям, превышает ожидания. Расплывчатость и зачастую произвольность норм и критериев выставления делают систему оценивания непрозрачной для педагогов, что мало способствует становлению и развитию их самостоятельности в самооценке и, ставит их в зависимость от внешней оценки, от реакции на нее окружающих.

Другим основанием для критики иногда становится узость шкал (2-, 3-балльные). Существующие оценки, ввиду негибкости используемой шкалы, не позволяют фиксировать отдельные индивидуальные продвижения, оставляя педагога в рамках того же показателя.

Малая информативность оценок связана еще и с тем, что с их помощью оценивают в первую очередь их полноту. Примером такой шкалы может служить следующая 7-балльная шкала:

- 7 – работа выполняется на высоком профессиональном уровне, значительно превышающем должностные обязанности;
- 6 – выполняется на высоком профессиональном уровне;
- 5 – выполняется квалифицированно в необходимом объеме;
- 4 – в основном выполняется на среднем, достаточном уровне;
- 3 – выполняется, но качество нельзя назвать высоким;
- 2 – выполняется не в полном объеме, постоянно требуется доработка;
- 1 – выполняется на неудовлетворительном уровне.

Освоенные умений, трудовые действия или успешность в какой-либо области гораздо реже становятся объектом оценки.

При выборе принципов построения шкалы руководители, выступая в роли субъектов оценивания, как правило, используют подход к оцениванию профессиональной деятельности педагога как на уровне обеспечения функционирования образовательной организации (выполнение должностных обязанностей в полном объеме), так и на уровне ее развития (активное участие во всех инновационных процессах в образовательном учреждении). В таком случае, если была выбрана 5-балльная шкала оценивания: низкий уровень (недопустимый), ниже среднего (критический), средний (норма), выше среднего и высокий уровни, то определяющими в шкале будут являться уровни средний и высокий. Все остальные станут производными от них.

Шаг 6. Определение периодичности оценивания и/или регламента проведения оценочной процедуры, включающего условия участия субъектов оценивания, сроки проведения, последовательность этапов, перечень исполнителей, механизмы обеспечения, в случае необходимости, информационной безопасности (предотвращения ее утечки) при проведении оценочных процедур и т. д. С периодичностью проведения процедур связаны три вида оценки:

- 1) постоянная (непрерывная в форме мониторинга);
- 2) текущая оценка: осуществляется периодически в течение всего календарного и/или учебного года (используемые процедуры этой оценки,

Например, 2-балльная шкала (удовлетворительно, неудовлетворительно) позволяет оценить только то, справился ли педагог с выполнением трудового действия или нет.

как правило, не охватывают всю деятельность педагога, а ориентированы на оценку отдельных участков его работы);

3) суммарная (итоговая) оценка: призвана составить суждение о том, насколько педагог отвечает профессиональным требованиям с точки зрения квалификации и качества профессиональной деятельности (оценка проводится по широкому кругу выработанных и согласованных показателей и критериев, охватывающих все стороны деятельности педагога).

Шаг 7. Определение необходимого информационного сопровождения процедуры оценивания и ее результатов, включающее использование различных каналов и форматов представления информации, создание коммуникационных площадок, посвященных оценочным процедурам [3].

Шаг 8. Разработка структурных компонентов анализа полученных данных для вынесения оценочных суждений, позволяющих определить зоны приоритетного внимания и принятия управленческих решений на разных уровнях управления образовательной организацией.

Шаг 9. Проведение оценки профессиональной деятельности педагога и сбора первичных данных; обработка полученных первичных данных: математическая, аналитическая и т. д.

Шаг 10. Выбор механизмов использования полученных результатов оценки, в том числе условия доступа к данным, определение получателей различных информационных продуктов, создаваемых в ходе организации и проведения оценочных процедур.

Вопросы для самоконтроля к § 1.3

1. Какие специфические управленческие функции оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы можно выделить?
2. Опишите схему проведения оценки качества кадровых условий.
3. Назовите последовательность действий (шагов) при осуществлении оценочных процедур.

Задания для самостоятельного выполнения к § 1.3

Разработайте шкалу оценивания педагога по показателю «Выявление и развитие у обучающихся способностей к научной, творческой, физкультурно-спортивной деятельности»

Шкала уровней	Качественные характеристики
<i>Высокий</i>	
<i>Выше среднего</i>	
<i>Средний (норма)</i>	
<i>Ниже среднего</i>	
<i>Низкий</i>	

Часть 2.

Содержание и технологии формирования источников информации о качестве кадровых условий реализации основной образовательной программы

Одним из приоритетных направлений реформирования образования является повышение качества образования. При достижении этой цели только лишь изменений содержания учебной деятельности будет недостаточно. Существует также необходимость в создании организационно-экономических и нормативно-правовых механизмов управления, обеспечивающих формирование высококвалифицированных кадров, ответственных за качество результатов реализуемого образования.

Также важно не забывать о повышении престижа профессии педагога на общественном уровне и о грамотном управлении образовательной организацией на основе принятия управленческих решений по результатам оценки педагогической деятельности. Кроме того, содержание информации о результатах профессиональной деятельности педагогов должна соответствовать нормативно установленным требованиям к профессиональной компетентности педагогических работников. Сегодня данные требования предъявляются профессиональными стандартами педагогов, а также квалификационными характеристиками. Следовательно, обновление или совершенствование содержания и технологий формирования источников информации о качества кадровых условий реализации основной образовательной программы обуславливается необходимостью:

- учета новых требований к уровню профессиональной компетентности педагогических работников в условиях применения профессиональных стандартов;
- систематизации информации о результатах профессиональной деятельности, полученной с использованием процедур внутренней системы оценки качества кадровых условий реализации основной образовательной программы и независимой оценки;
- согласования позиций (мнений) субъектов оценивания (экспертов) при оценке результатов профессиональной деятельности;
- использования ресурса информационных технологий (информационного портала) для сбора систематизированной информации о результатах

профессиональной деятельности педагога и организации проведения независимой оценки качества данных результатов участниками образовательных отношений.

§ 2.1. Требования к качеству информации для принятия управленческих решений по результатам оценки педагогической деятельности

Каждая образовательная организация имеет право по-своему организовать процесс оценки педагогического персонала [16, ст. 28 п. 3 пп. 13]. Используются различные системы оценивания сотрудников, разная степень детализации и разные методы оценки. Однако в основном образовательные организации придерживаются следующей схемы оценки качества педагогической деятельности (см. рис. 2).

Правильно организованная и сбалансированная система оценивания обеспечивает администрацию своевременной информацией, которая позволяет принимать обоснованные управленческие решения и формировать сбалансированную кадровую политику в школе.

Управленческое решение – осуществляемый субъектом управления логический, эмоционально-психологический, организационно-правовой и социальный процесс, результатом которого является проект каких-либо изменений в организации.

Его рассматривают еще и как основной «продукт» (результат) труда руководителей, реализующий функции управления и содержащий постановку целей (задач), обоснование средств, способов и сроков их достижения; как важнейшую функцию руководителя; составную часть его деятельности по реализации других функций управления (организация и контроль за выполнением управленческих решений); процесс установления связи между существующим и желательным состоянием системы (организации), определяемыми целями организации.

Особенности принятия решений в управлении:

- принятие решений в управлении – систематизированный процесс;
- управленческие решения могут сильно влиять на деятельность многих людей, прежде всего тех, кто работает с принявшим решение руководителем;
- высокий уровень моральной ответственности за принятие решения (особенно на высших уровнях управления).



Рис. 2. Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом

Эффективное управление персоналом образовательной организации невозможно без отработанной **системы информации**.

Информация – упорядоченные сообщения о процессах и явлениях, происходящих во внешнем мире, совокупность каких-либо данных, а не только тех, которые раскрывают объект с неизвестной стороны.

Информация в управлении – это данные, «просеянные» для конкретных должностей в организации, проблем, целей и ситуаций. Задача информаци-

онного обеспечения управленческой деятельности сводится, в конечном счете, к тому, чтобы располагать важными данными, позволяющими прогнозировать достижение определенного уровня качества образования.

Информация, обеспечивающая процесс принятия решения, должна соответствовать следующим требованиям:

- актуальность (важность для настоящего времени, злободневность, насущность);

- достоверность или точность (степень близости информации к реальному состоянию объекта, процесса, явления);

- полнота (исчерпывающая достаточность информации; информацию можно назвать полной, если ее достаточно для понимания и принятия решений);

- своевременность (предоставление информации, которая может быть использована немедленно);

- краткость (информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего);

- непротиворечивость (информация не должна содержать факты, противоречащие друг другу);

- полезность (может быть оценена применительно к нуждам конкретных ее потребителей и оценивается по тем задачам, которые можно решить с ее помощью);

- рентабельность (подготовка информации не должна стоить больше, чем выгоды от ее использования);

- нетенденциозность (информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой);

- адресность (информация должна быть доведена до ответственного исполнителя; при этом следует соблюдать конфиденциальность);

- конфиденциальность (защищенность информации от несанкционированного доступа).

Основной проблемой является отсутствие оперативной информационной поддержки процесса оценки педагогического персонала школы и, как следствие, принятие неэффективных кадровых решений, связанных с аттестацией, переводом на другую должность, повышением или понижением по службе, поощрением, наказанием, направлением на обучение. Поэтому сбор информации должен проводиться систематически и на постоянной основе.

Информация подразделяется:

- на тотальную (дает общее представление об интересующей проблеме);

- текущую или оперативную (держит в курсе изменяющихся событий);

- конкретную (заполняет выявленные пробелы в данных или отвечает на определенный вопрос);

– косвенную (подтверждает или опровергает некие предположения, будучи стыкованной с последними только опосредованно);

– оценочную (растолковывает события и дает прогноз относительно их развития в будущем; это оптимально обработанные данные).

Информация о персонале включает совокупность всех сведений, а также их обработку для проведения оценочных процедур.

К оформлению полученных данных предъявляется ряд требований:

– простота – информация должна содержать только те данные и в том объеме, которые необходимы в конкретном случае;

– наглядность – сведения должны быть немногословны, т. е. представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, для этого используют таблицы, графики, цветное оформление материала;

– однозначность – сведения не должны допускать двоякого толкования, они формируются в соответствии с требованиями грамматики и логики;

– сопоставимость – сведения приводятся в сопоставимых единицах и относятся к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

– преемственность – сведения о кадрах за разные временные периоды должны иметь одну методику оценки и одинаковые формы представления.

Используя информацию, необходимо помнить о ее защите – комплексе мер, направленных на обеспечение информационной безопасности. Традиционно указывают на следующие виды угроз информации:

– угроза доступности информации;

– угрозы целостности информации;

– угрозы конфиденциальности информации.

Получив информацию, руководителю образовательной организации необходимо:

✓ оценить ее по степени достоверности, важности, возможности использования;

✓ интерпретировать (в свете других данных и глубинной интуиции), выявив ее место в общей мозаике фактов;

✓ определить, необходима ли еще дополнительная информация;

✓ эффективно использовать

Каждая общеобразовательная организация имеет различные источники оценочной информации, которые в совокупности могут дать истинное представление о качестве осуществления педагогическими работниками трудовых функций. В любом случае достоверная информация становится основной предпосылкой правильной постановки и решения задач развития педагогического персонала.

О выборе источников информации о педагогической деятельности в условиях функционирования внутренней системы оценки качества кадро-

вых условий реализации основной образовательной программы более подробно в параграфе 2.2.

Вопросы для самоконтроля к § 2.1

1. В чем заключается основная задача информационного обеспечения управленческой деятельности?
2. Какие требования предъявляют к информации для принятия обоснованных управленческих решений?
3. Как необходимо оформить информацию для проведения оценочных процедур?

§ 2.2. Выбор источников информации о педагогической деятельности в условиях функционирования внутренней системы оценки качества кадровых условий

Условием обеспечения качества и эффективности образования становится комплексная оценка и самооценка профессиональной деятельности. Процесс оценки должен охватывать различные стороны деятельности педагога для обеспечения ее гибкости и своевременного устранения причин, влияющих на качества достигаемых результатов. Поэтому при выборе источников информации о педагоге в условиях функционирования внутренних систем оценки качества образования необходимо учитывать современные аспекты их профессиональной деятельности:

- 1) трудности: новые реалии образования увеличивают сложность профессионально-педагогической деятельности, связанные с интеллектуальным и эмоциональным напряжением, преодолением психологических затруднений;
- 2) инновации: развитие современной школы обуславливает появление новых содержательных и процессуальных характеристик педагогической деятельности;
- 3) творчество: освоение новых профессиональных ситуаций требует достижение креативного уровня деятельности; чтобы успешно решать профессиональные задачи, педагог должен быть способен к проявлению творческой активности и реализации нестандартных подходов;
- 4) разнообразие: изменения в сфере образования сопровождаются расширением профессиональных функций учителя (функции консультанта, проектировщика, исследователя и другие);
- 5) профессиональное совершенствование: особое значение приобретает непрерывность профессионального совершенствования учителя на ос-

нове интеграции различных форм повышения квалификации и приобретения дополнительных компетенций.

Как следствие, оценка педагога предполагает:

1) умение проектировать – современная образовательная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей, умеющих создавать технологии реализации деятельности и решения проблем в конкретных ситуациях;

2) сверхнормативную активность – ориентация педагогов школы на превышение задач, которые были перед ними поставлены (способность делать всегда немного больше);

3) инновационный потенциал – способность сотрудников принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

4) способность к обучению – ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

5) удовлетворенность должностным статусом, ориентация на должностной рост, наличие резерва на выдвижение, оценка кадрового резерва – все это будет свидетельствовать об общей ориентации педагогического персонала на продвижение, о наличии людей, готовых к занятию новых должностей;

6) ролевой репертуар в групповой работе (для эффективной групповой деятельности по решению проблем и организации их исполнения в состав творческих групп должны входить исполнители разных ролей).

В условиях изменений в законодательстве в сфере образования, применения профессиональных стандартов произошло обновление содержания и технологий формирования источников информации для оценки качества педагогической деятельности (см. рис. 3). Необходимо также отметить, что на современном этапе разработки в общеобразовательных организациях внутренних систем оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ наметились тенденции учета лучших мировых образцов и трендов в осуществлении оценки профессиональной деятельности педагога, а именно:

– высокие стандарты качества диагностического инструментария, используемого для оценки профессиональной деятельности педагога; участие представителей науки, образования, школьной администрации, рядовых педагогов в разработке и обсуждении диагностического инструментария;

– высокая точность критериев оценки профессиональной деятельности педагога;

– голографический подход к оценке профессиональных знаний и умений педагога;

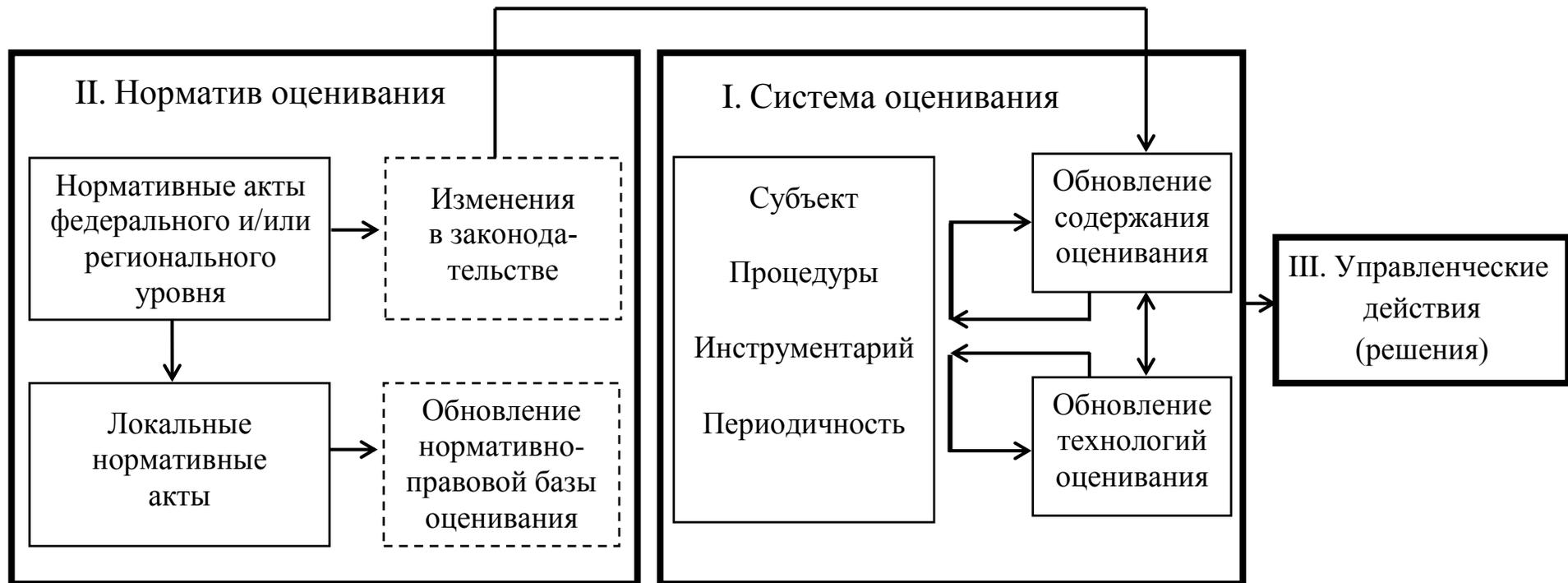


Рис. 3. Обновление содержания и технологий формирования источников информации для оценки качества педагогической деятельности в условиях применения профессиональных стандартов

– усложняющийся характер оценивания профессиональной деятельности педагога;

– привязанность оценки профессиональной деятельности педагога к качеству достижения академических целей и успеваемости обучающихся;

– разнообразие методов оценки профессиональной деятельности педагога (далеко не только тестирование);

– акцентирование внимания на сформированности у педагога надпредметных знаний (например, нормативно-правых знаний, знаний в области психологии).

Педагогическую деятельность оценить квалифицированно нелегко. В то же время в школе и даже за ее пределами существует «общественное мнение» о том, «хорош» или «плох» конфетный педагог. Однако предъявление этого «мнения» в качестве оценки его деятельности, конечно, невозможно.

Использование только формализованных количественных показателей (например, % обучающихся успешно сдавших итоговую аттестацию) тоже затруднительно.

Теперь уже общепринято, что члены коллектива, занимающиеся оценкой педагогической деятельности (эксперты, субъекты оценивания), понимают, что оценка прежде всего должна использоваться в целях совершенствования и развития творческого потенциала педагога, а только затем – для принятия решения о соответствии занимаемой должности, о стимулировании и т. д.

Рассматривая источники информации для оценки качества каровых условий, в данном контексте уместно обратить внимание на специфику использования оценивания, при котором делается акцент на отчетность (внешнее формальное оценивание), и результаты применяются суммативно: отрицательным аспектом является то, что при такой практике оценивания педагоги не воспринимают, что оценивание действительно служит их развитию.

Круговая, или «360-градусная оценка» предполагает получение всесторонней оценки педагога администрацией, коллегами, родителями и обу-

✓ Экспертиза профессиональной деятельности педагога должна проводиться в контексте развития школы.

✓ Оценивается не педагог, а его профессиональная деятельность и профессиональный рост.

✓ Оценке подлежит только то, насколько педагог развивается профессионально.

Анализ сложившегося опыта оценки педагогической деятельности говорит о том, что эта *оценка должна быть комплексной* (разные источники информации), *но не интегральной* (отсутствие некоторого общего балла, оценивающего качество деятельности).

чающимися. Данный метод сбора и анализа информации начал активно применяться в 1990-х годах (первой его описала и опробовала британская компания Tesco). Сама идея привлекает своей простотой: о компетенциях сотрудника судят по результатам анкетирования, проведенного среди его окружения. Для наиболее точной картины могут быть опрошены руководитель, коллеги, подчиненные, клиенты, партнеры и т. д. Как правило, заполнить анкету предлагается и самому объекту: таким образом можно, с одной стороны, определить адекватность самооценки сотрудника, с другой – скорректировать мнения окружающих.

1. Несомненно, *мнение коллег, обучающихся и родителей (законных представителей)* о качестве педагогической деятельности очень важно и относится к *неформальному оцениванию*. При таком оценивании большую роль играют все психологические особенности межлического оценивания и взаимодействия. Иногда в оценке деятельности педагогов используют мнение бывших выпускников. Это трудоемко, но информативно. Однако такая отсроченная оценка бывает часто завышенной («ошибки великодушия и прощения»).

Сейчас в образовательных организациях используется большое количество различного рода анкет. Отрицательным аспектом является то обстоятельство, что руководители недостаточно компетентны в объективизации оценки педагога с точки зрения других участников образовательных отношений. Хорошо, если этим занимаются специалисты, прошедшие спе-

Выбирая способы сбора данных и источники информации о результатах педагогической деятельности, необходимо понимать, что затраты на их разработку и использование должны быть адекватны реальной пользе от их применения (выгода от принятого решения) [4].

циальную подготовку, которые правильно используют информацию. Спор о том, может ли данная категория участников образовательных отношений правильно оценить деятельность педагога, не может быть решен без обращения к самой анкете, т. е. весь вопрос в том, что спрашивать. Но к выяснению мнений потребителей образовательных услуг нужно быть всегда готовым.

Исследования показывают, что, несмотря на разный уровень мастерства, у каждого педагога есть какие-то проблемы и аспекты деятельности, нуждающиеся в коррекции. Иногда эти проблемы очень серьезные. Мнение коллег, обучающихся и родителей о качестве педагогической деятельности, конечно, не всегда объективно. Поэтому анкеты дают возможность обнаружить проблемы, если они есть, а если их нет, то необходимо привлекать другие источники информации о деятельности педагога, так как может иметь место формирование неправильной позиции (ситуация «все довольны»).

2. Таким источником является *ство учебного занятия*. Оценка членами администрации, уполномоченными руководителем методического объединения, «равным по положению» (педагога – педагогом) – наблюдение за работой педагога во время учебного занятия, его анализ и всесторонне обсуждение, где главную роль играют рекомендации по совершенствованию и повторные наблюдения, обеспечивающие контроль за устранением выявленных недостатков.

Технологию оценки трудового действия можно продемонстрировать на следующем примере. Так, наиболее эффективным при осуществлении оценки качества выполнения педагогом, организующим учебную деятельность обучающихся по освоению программ учебных дисциплин в рамках основной образовательной программы, трудового действия «Планирование и проведение учебных занятий» будет мониторинговое исследование контрольно-оценочной деятельности по определению уровня проведения учебных занятий.

В соответствии с общепринятой структурой оценочных систем контрольно-оценочная деятельность может осуществляться с использованием:

- методики ее проведения (например, анкетирование);
- инструментария (лист оценки учебного занятия);
- структуры покомпонентного анализа данных с параметрами оценки;
- качественной шкалы оценки;
- программно-методического комплекса, сопровождающего контрольно-оценочную деятельность и обеспечивающего автоматическую обработку полученных данных.

3. Отметим, что не следует полностью отказываться от оценки уровня знаний и умений педагогов. Анализ имеющихся практик показывает, что наиболее эффективным в данном аспекте оценивания может быть:

- выполнение тестов;
- решение ситуативных задач (кейсов), обладающих еще более значительным потенциалом для определения уровня сформированности предметных и надпредметных знаний, а также умений их применять в различных ситуациях профессиональной деятельности;
- совместная деятельность по разработке и защите проектов, позволяющая определить не только уровень развития проектной культуры и ин-

В условиях применения профессиональных стандартов контрольно-оценочная деятельность по определению уровня проведения учебных занятий представляется наиболее целесообразной, так как позволяет сосредоточить имеющиеся ресурсы (кадровые, материально-технические, научно-методические) на оценке трудовых действий педагога непосредственно в процессе осуществления профессиональной деятельности.

новационного потенциала, но и умение работать в команде, коммуникативную культуру педагогов.

Тестирование. Именно данная форма, при условии качественно подготовленного диагностического инструментария и выстроенной системы интерпретации результатов, позволяет наиболее полно выявить уровень соответствия знаний педагога требованиям, предъявляемым профессиональными стандартами. В технологии проведения тестирования педагогические работники могут выполнить письменное задание в виде ответов на вопросы теста. Тест может состоять из трех блоков вопросов, позволяющих выявить уровень компетентности педагога по трем составляющим:

- профессиональная компетентность (блок теста «Профессиональная компетентность» может включать инвариантную часть, содержащие вопросы для всех категорий педагогических работников школы: общие вопросы по педагогике и психологии; вопросы по методике преподавания предмета либо специальным методикам);

- информационно-коммуникативная компетентность;

- правовая компетентность.

4. Часто для оценки деятельности педагога и у нас и за рубежом применяется *самооценка*. Сама по себе самооценка ни о чем не говорит: я оцениваю свои возможности, умения, затруднения. Но в сочетании с другими источниками информации о деятельности педагога она свидетельствует об уровне рефлексии педагога, о понимании структуры и качества своей деятельности.

Самооценка – процесс, составленный из различных элементов и методов для получения информации о собственном уровне преподавания с целью совершенствования.

Самооценка помогает учителям накапливать информацию (опыт) о своей деятельности, стимулировать рефлекссию и психологический настрой на постоянное самосовершенствование. Непонимание, отсутствие проблем, а также заниженная самооценка не способствуют выстраиванию собственного стиля педагогической деятельности. Немаловажным является факт самооценки педагога, ведь от того, насколько его самооценка совпадает с реальными потребностями образовательной организации, зависит не только качество педагогического труда, но и успех самой организации в реализации основной образовательной программы.

5. *Конечный результат* – это самое трудное, что обязательно должно присутствовать в оценке и что труднее всего измерить, поскольку этот ре-

зультат носит интегрированный характер (принадлежит не всегда одному педагогу), а также результат может проявиться гораздо позже, а не в тот момент, когда хотят его измерить (например, личностные и метапредметные результаты обучающихся). Сравнительно «легко» измерить лишь «подготовку» обучающихся по предмету, циклу дисциплин (предметные результаты). Анализ контрольно-измерительных материалов, используемых педагогами на всех уровнях обучения, позволяет сделать неутешительные выводы о качестве этих материалов. Интересно, что если измерить качество результатов достаточно трудно, то его отсутствие чувствуется всеми. Это может быть сигналом для администрации и решением о включении во внутреннюю систему оценки качества кадровых условий в форме объекта оценивания трудового действия, определенного профессиональным стандартом «Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей», а также необходимого умения «Способы оценки результатов», обеспечивающего качество выполнения данного действия.

6. *Методическое обеспечение*, его качество – еще один источник информации о педагогической деятельности. Оценив качество, приходится трудиться над собственным методическим комплексом в течение всего времени работы, обновляя не только содержание, но и характер заданий, находя такие виды деятельности обучающихся, которые будут лучше способствовать достижению поставленных целей. А если курс носит инновационный характер, то вполне возможно, что традиционные материалы для контроля качества подготовки обучаемых окажутся непригодными и необходимо разрабатывать свой собственный комплект контрольно-измерительных материалов.

7. Не очень корректно считать какой-то итоговый, суммарный балл по всем источникам информации о деятельности педагога, но «мотивированная всесторонняя и объективная оценка профессиональных, деловых качеств, результатов профессиональной деятельности педагогического работника по выполнению трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором», необходима [9].

Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки ответственности деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Аттестация педагогических работников проводится в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям на основе оценки их профессиональной деятельности и по жела-

нию педагогических работников (за исключением педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава) в целях установления квалификационной категории (часть 1 ст. 49 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ»).

Основными задачами проведения аттестации являются:

- стимулирование целенаправленного, непрерывного повышения уровня квалификации педагогических работников, их методологической культуры, профессионального и личностного роста;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- повышение эффективности и качества педагогической деятельности;
- выявление перспектив использования потенциальных возможностей педагогических работников;
- учет требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым условиям реализации образовательных программ при формировании кадрового состава организаций;
- обеспечение дифференциации размеров оплаты труда педагогических работников с учетом установленной квалификационной категории и объема их преподавательской (педагогической) работы.

На сегодняшний день аттестация – это единственная форма оценки персонала, упоминаемая Трудовым кодексом РФ (ст. 81, п.3), да и то в контексте увольнения работника по инициативе работодателя («Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях: ... 3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации»).

Аттестация педагогических работников в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям проводится один раз в пять лет на основе оценки их профессиональной деятельности аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями. По мнению юристов – специалистов по трудовым спорам, правомочность увольнения работника по данной статье крайне сложно доказать в судебном порядке. Поэтому понимание того, какой она должна быть, тоже имеет немаловажное значение.

Учитывая набор сведений, которые необходимо указать о педагоге в процессе его аттестации на соответствие занимаемой должности в соответствии с Порядком проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность [9], для подготовки представления руководителю общеобразовательной организации, возможно использовать источники информации, указанные в таблице 2.

**Возможные источники информации для проведения
экспертной оценки профессиональной деятельности педагога (учителя)
в процессе аттестации на соответствие занимаемой должности**

1.	Анализ учебного занятия	Данная форма экспертной деятельности позволяет оценить выполнение многих трудовых действий: планирование и проведение учебного занятия; формирование мотивации к обучению; анализ эффективности учебного занятия и подходов к обучению; организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений и др.
2.	Анализ имеющихся поощрений и наказаний: благодарностей, отзывов, наград, замечаний и др.	Данный показатель может позволить повысить объективность оценивания. Это дополнительный независимый источник оценки
3.	Собеседование с аттестуемым педагогом	В ходе собеседования могут быть уточнены различные аспекты, касающиеся отношения педагога к своей деятельности, степень критичности самооценки и т. д.
4.	Результаты самооценки педагога и данные диагностики профессиональных затруднений	Самооценка наряду с данными диагностики профессиональных затруднений является важнейшим информационным источником для оценки деятельности педагога. Члены аттестационной комиссии могут использовать ее результаты для построения уточняющего собеседования с аттестуемым, выработки рекомендаций по его дальнейшему профессиональному росту и др.
5.	Результаты опроса удовлетворенности обучающихся и их родителей деятельностью аттестуемого педагога	Опрос удовлетворенности может касаться практически всех аспектов реализации трудовых функций
6.	Результаты учебной деятельности обучающихся (и их динамика)	Данный параметр является одним из ключевых. В качестве конкретных показателей для анализа может выступать краткая информация по результатам оценки качества достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы: результаты промежуточной аттестации обучающихся (абсолютная, качественная успеваемость по предме-

		ту(ам)); результаты итоговой аттестации (% сдавших экзамен от общего количества сдававших) – ОГЭ, ЕГЭ и др.
7.	Участие обучающихся в олимпиадах, конкурсах, проектах и др., достигнутые при этом результаты	Данный показатель может свидетельствовать об умениях повысить мотивацию обучающихся, учесть их индивидуальные образовательные интересы, организовать образование, ориентированное на результат (владение формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий; организовывать различные виды внеурочной деятельности и др.)
8.	Результаты участия в конкурсах педагогического мастерства	Победители конкурсов могут быть освобождены от прохождения аттестации на соответствие занимаемой должности
9.	Используемые (созданные!) способы и методы педагогической деятельности	Анализ методических материалов, которые использует педагог, позволяет оценить умения разрабатывать и применять современные психолого-педагогические технологии; использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся и др.
10.	Собеседование с руководителем (заместителем руководителя) образовательного учреждения	Руководитель в данном случае выступает как эксперт, который хорошо знает деятельность педагога, достигнутые им результаты, мнения о нем учащихся, коллег, родителей
11.	Анализ переподготовки и повышения квалификации, в том числе самообразования	Освоение новых подходов, форм и методов образовательной деятельности важно соотносить с успешностью решения ключевых задач педагогической деятельности
12.	Анализ рабочих программ и материалов к учебным занятиям	Данные материалы являются важнейшими источниками для оценки качества выполнения трудовых действий по разработке и реализации программ учебных дисциплин в рамках основной образовательной программы, по осуществлению профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов
13.	Результаты опросов и/или диагностики обучающихся (при их наличии)	В результатах опроса и/или диагностики важно обратить внимание на уровень сформированности учебной мотивации и универсальных учебных действий, на оценивание обучающимися результатов собственной учебной деятельности, на их психологическое благополучие, на характер взаимодействия с педагогом и

	др. моменты, имеющие непосредственное отношение к реализации педагогом трудовых функций
--	---

8. «Учительский портфель» – используется в системах оценки для сбора информации необходимой для суммарной оценки деятельности учителя.

Про разработку структуры портфолио в контексте получения информации и предварительного представления о педагоге как субъекте профессиональной деятельности – в параграфе 2.3.

Вопросы для самоконтроля к § 2.2

1. Какие современные аспекты профессиональной деятельности необходимо учитывать при выборе источников информации о педагоге в условиях функционирования внутренней системы оценки качества образования?

2. Как происходит обновление содержания и технологий формирования источников информации для оценки качества педагогической деятельности в условиях применения профессиональных стандартов?

3. Перечислите основные источники оценочной информации о качестве кадровых условий реализации основной образовательной программы.

Задания для самостоятельного выполнения к § 2.2

1. Разработайте лист оценки учебного занятия.

2. Разработайте структуру представления на педагогического работника, аттестуемого на соответствие занимаемой должности. Обоснуйте использование источников информации, обеспечивающих «мотивированную всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых качеств, результатов профессиональной деятельности педагогического работника по выполнению трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором».

§ 2.3. Портфолио как эффективная технология оценивания качества профессиональной деятельности

Практика показывает, что использование результатов оценочных процедур внутренней системы оценки качества кадровых условий потребует систематизации информации о педагоге.

Портфолио – это «систематизация опыта и знаний, накапливаемых специалистом путем сбора самой разнообразной информации и материалов, отражающих его деятельность, позволяющая дать объективную оценку его профессионального уровня» [14, с. 258–259].

Следовательно, приоритетное значение придается функции портфолио как средства оценки. Применительно к профессиональной деятельности учителя портфолио рассматривается в отечественной педагогике как основа для аттестации [6].

Общей тенденцией стало появление новых форм портфолио, основанных на применении современных информационных технологий («электронный портфолио») и ориентированных на новые образовательные цели («паспорт компетенций и квалификаций»).

Важная цель портфолио – увидеть и оценить значимость результатов работы педагога, обеспечить отслеживание его индивидуального прогресса в широком профессиональном контексте, продемонстрировать его способности, освоенные профессиональные компетенции, причем вне прямого сравнения с достижениями его коллег.

Портфолио может использоваться как метод оценки и рефлексии собственной деятельности. Технология профессионального портфолио учителя способствует развитию рефлексии, самоанализу его профессиональной деятельности. Дает возможность сформировать и развивать умение проанализировать причины профессиональных успехов и достижений, а также нереализованного потенциала.

Содержание и структура портфолио определяется на основе его атрибутивных признаков:

– отражает целевую ориентацию осуществляемой деятельности (учебной, профессиональной) на повышение конкурентных качеств; является одним из оснований для создания его индивидуальной программы развития (саморазвития);

– определяет достижения в различных видах познавательной и (или) преобразовательной активности, индивидуально-личностном росте, социальной активности;

– обеспечивает возможность рефлексии и самооценки.

Таким образом, портфолио педагога, как инновационный продукт представления информации о педагоге – субъекте профессиональной деятельности, носит системный характер.

Портфолио помогает решить важные задачи управления качеством кадровых условий:

– поддерживать высокую мотивацию к педагогической деятельности;

- поощрять активность и самостоятельность педагога, расширять его возможности повышения квалификации, самообразования и саморазвития;
- развивать рефлексивную и самооценочную компетентность;
- содействовать индивидуализации методической работы через выработку индивидуальной траектории развития и роста;
- закладывать дополнительные предпосылки и возможности для успешной самореализации;
- способствовать развитию таких качеств личности, как целеустремленность, уверенность в успехе, конкурентоспособность;
- повышать авторитет педагога в профессиональном сообществе и в социуме в целом.

Введение портфолио может повысить уровень осознания ими своих профессиональных целей и возможностей, что делает выбор дальнейшего направления и формы повышения профессиональной компетентности со стороны педагога более достоверным и ответственным.

При структурировании портфолио педагога в общеобразовательном учреждении необходимо совместно с педагогом усилиями разобраться в собранном материале, классифицировать и систематизировать, назвать структурные элементы:

- выяснить, на какие группы можно разделить все материалы;
- систематизировать по разным основаниям материалы в каждой из групп, оформить эти материалы в отдельные файлы.

В результате такой работы портфолио приобретает все разделы, которые со временем могут меняться. Представляется целесообразным наличие в структурных элементах портфолио инвариантной и вариативной части.

В научной литературе выделяют различные ключевые разделы портфолио, которые с учетом контекста деятельности педагогических работников в системе общего образования можно систематизировать в три группы.

Первая группа может включать параметры, показывающие результаты и достижения педагога в *когнитивно-профессиональном аспекте*:

- освоение дополнительных профессиональных программ (повышения квалификации, профессиональной переподготовки);
- присуждение ученых степеней, присвоение ученых званий;
- наличие отраслевых и государственных наград;
- участие в научно-практических семинарах и конференциях различного уровня (федеральных, региональных и муниципальных);
- наличие публикаций научно-исследовательских, учебных и учебно-методических работ.

Вторая группа параметров связана с результатами и достижениями педагогического работника в *индивидуально-личностном аспекте*. Здесь может быть сосредоточена следующая информация:

- о работе в органах государственно-общественного управления, органах самоуправления в образовательной организации;
- об организации педагогом мероприятий по самопрезентации (в том числе в рамках создания персонального блога, сайта и т. п.);
- об участии в конкурсах и грантах различных уровней и направленностей (в т. ч. профессионального мастерства).

По каждой из позиций разделов портфолио могут быть описаны формы предъявления результатов и достижений. Портфолио можно дополнить группой параметров, касающихся результатов и достижений педагога в *социальном аспекте*:

- участие в деятельности общественных некоммерческих организаций, общественных фондов и движений;
- участие в создании, экспертизе, реализации или руководстве общественно значимых проектов;
- знаки отличия общественных организаций и движений.

Таким образом, портфолио может стать структурированной формой отражения результатов контроля (оценки) профессиональной деятельности педагогов, наиболее важных при определении их личного вклада в повышение качества реализации основных образовательных программ и обеспечении конкурентоспособности организации на рынке образовательных услуг.

Поэтому, раскрывая назначение и функцию портфолио педагога, следует отметить, что портфолио представляет собой форму отражения образовательной организацией результатов педагогической деятельности работника, наиболее важных с точки зрения оценки его личного вклада в повышение качества образования и обеспечение стабильности результатов освоения обучающимися образовательных программ.

Исходя из данного контекста, в портфолио можно включить следующие структурные элементы.

Первый раздел: показатели результативности педагогической деятельности работника (краткая информация по результатам внутренней системы оценки качества образования (далее – ВСОКО). Это могут быть: 1) результаты промежуточной аттестации обучающихся (абсолютная, качественная успеваемость по предмету(ам)); 2) результаты итоговой аттестации (% сдавших экзамен от общего количества сдававших) – ОГЭ, ЕГЭ. Если специфика деятельности педагога не предполагает данных форм получения информации о результатах освоения обучающимися образовательных программ, то данный элемент портфолио не заполняется.

Второй раздел: краткая информация по результатам ВСОКО о деятельности педагога по выявлению и развитию у обучающихся способностей к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-

спортивной деятельности (скан-копии приказов, дипломов, сертификатов участников и пр.).

Третий раздел: результаты анкетирования родителей (законных представителей) обучающихся, старшеклассников по вопросам удовлетворенности качеством образовательного процесса и результатами образования. Результаты независимой оценки, данной потребителями образовательных услуг, могут быть получены от родителей обучающихся и учащихся 15–17 лет, в результате заполнения ими анкеты, позволяющей оценить уровень удовлетворенности профессиональной компетентностью педагога по следующим критериям: доброжелательность, вежливость, компетентность работника.

Четвертый раздел: результаты анкетирования педагогических работников по оценке профессиональной деятельности аттестуемого. Результаты оценки профессионального сообщества – это данные, которые можно получить в результате изучения мнения коллег (профессионального сообщества) посредством заполнения анкеты (экспертного листа). Вопросы анкеты могут учитывать множественный характер источников информации (публикации, блоги, сайты, выступления на семинарах, конференциях и др.), по которым коллеги и/или иные представители профессионального сообщества имели бы возможность ознакомиться с инновационным опытом аттестуемого педагога.

Пятый раздел: краткая информация по результатам ВСОКО об участии педагогов в мероприятиях по представлению и распространению эффективного опыта работы. Это может быть информация об их участии в инновационной работе, в сетевых методических сообществах, в конкурсах профессионального мастерства (в портфолио размещаются скан-копии приказов, дипломы, сертификаты и другие документы, подтверждающие участие в конкурсах, которые организованы ведомствами, заинтересованными в развитии образования (например, министерства и департаменты образования, молодежной политики, культуры, спорта, социального развития и т. п.)).

Отметим, что портфолио, как система сбора и структурирования информации о результатах профессиональной деятельности педагога, позволяет принимать обоснованные и адресные управленческие решения, направленные на достижение требуемого уровня качества осуществления трудовых функций, предусмотренных профессиональным стандартом. Данные о профессиональной деятельности педагога, полученные в процессе внутренней системы оценки качества кадровых условий, с одной стороны, могут стать основанием для проведения его аттестации на соответствие занимаемой должности, с другой – для представления педагога на получение отраслевых или государственных наград, для стимулирования

ющих выплат, для разработки персонифицированных программ повышения квалификации и (или) программ самообразования (в приложении 2 предлагается структура программы самообразования педагога).

Вопросы для самоконтроля к § 2.3

1. Дайте определение портфолио педагога. Назовите его атрибутивные признаки.
2. Какие цели и задачи управления качеством кадровых условий решает портфолио?
3. Обоснуйте почему «учительский портфель» используется в системах оценки для сбора информации необходимой для суммарной оценки деятельности педагога.

Задания для самостоятельного выполнения к § 2.3

Предложите и обоснуйте структуру портфолио педагога, систематизирующую информацию о качества осуществления им трудовых функций, предусмотренных профессиональным стандартом.

Заключение

Подводя итоги, следует отметить, что на данном этапе развития системы общего образования построение внутренних систем оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ является одним из значимых приоритетов кадровой политики общеобразовательных организаций. Вопросы обеспечения объективной оценки педагогической деятельности, принятие обоснованных управленческих решений по повышению ее качества, повышение уровня информированности основных участников образовательных отношений для принятия жизненно важных решений находятся в фокусе внимания всех школ.

Независимо от различных траекторий движения к поставленным целям всем руководителям полезно знать, какие способы решения проблем и выбор последовательности действий для оценки качества педагогической деятельности при построении внутренней системы оценки качества образования целесообразно использовать.

Авторский коллектив надеется, что методическое пособие поможет практикам и управленцам более систематично и эффективно организовать работу по оценке качества кадровых условий реализации основных образовательных программ в школе, а также станет основой для дальнейших дискуссий и инициатив.

Глоссарий

Аттестация – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

Внутренняя система оценки качества кадровых условий реализации основных образовательных программ – непрерывный контроль (оценка) профессиональной деятельности педагога с целью определения уровня ее соответствия установленным федеральным, региональным и локальным нормам для оптимизации процесса принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение качества общего образования.

Инструментарий – набор (совокупность) каких-либо инструментов; совокупность средств, применяемых для достижения или осуществления чего-либо.

Информация – упорядоченные сообщения о процессах и явлениях, происходящих во внешнем мире, совокупность каких-либо данных, а не только тех, которые раскрывают объект с неизвестной стороны.

Кадры – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, состоящих в трудовых отношениях с государственными, муниципальными или частными организациями; к ним не относят внешних сотрудников, совместителей, временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

Коллектив – это группа людей, объединенных общностью целей, задач и методов деятельности.

Критерий – это значение, которое позволяет судить, насколько или в какой мере достигнуты запланированные результаты; только критерии могут быть основанием для вынесения оценочных суждений и принятия решений.

Метод в управлении – систематизированная совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную управленческую задачу или достичь определенной управленческой цели.

Общеобразовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования.

Оценивание – определение степени соответствия объекта контроля (оценки) установленным требованиям.

Оценивание – это исследовательский метод, связанный с привлечением к оценке изучаемых объектов или явлений наиболее компетентных лю-

дей (субъектов оценивания), мнения которых, дополняющие, уточняющие и перепроверяющие друг друга, позволяют объективно охарактеризовать изучаемое.

Оценка персонала – это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал в рамках развития организации.

Педагогический работник – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

Персонал – весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Показатели – это данные, по которым можно судить о развитии, ходе, состоянии чего-либо.

Портфолио – это систематизация опыта и знаний, накапливаемых специалистом путем сбора самой разнообразной информации и материалов, отражающих его деятельность, позволяющая дать объективную оценку его профессионального уровня.

Процедура – официально установленные и предусмотренные правилами способы осуществления оценочных процессов.

Работодатель – физическое либо юридическое лицо (организация), вступившие в трудовые отношения с работником (ст. 20 ТК РФ).

Самооценка – процесс, составленный из различных элементов и методов для получения информации о собственном уровне преподавания с целью совершенствования.

Управление персоналом – это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации.

Управленческое решение – осуществляемый субъектом управления логический, эмоционально-психологический, организационно-правовой и социальный процесс, результатом которого является проект каких-либо изменений в организации.

Список литературы

1. Дудин, М. Н. Экономика и социология труда : учебное пособие / М. Н. Дудин, А. В. Кузнецов, Н. В. Лясников, Д. Г. Щипанова ; под общей ред. Е. Д. Катульского. – Изд. 2-е доп. и перераб. – М. : Элит, 2013. – 436 с.
2. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС) / Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» (Раздел утвержден Приказом Минздравсоцразвития РФ от 26.08.2010 № 761н) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/.
3. Ключевые вопросы развития национальных и региональных систем оценки качества образования (экспертный обзор) : коллект. монография / В. А. Болотов, И. А. Вальдман, Р. В. Горбовский, Ю. С. Захир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. Дом Высшей школы экономики, 2016. – 232 с.
4. Лукичёва, Л. И. Управленческие решения : учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю. П. Анискина. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2011. – 384 с.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 492 с.
6. Новикова, Т. Г. Региональный опыт использования технологии портфолио в практике Российской школы / Т. Г. Новикова, А. С. Прутченков, М. А. Пинская // Методист. – 2005. – № 4. – С. 31–36.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2013 № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования».
8. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».
9. Приказ Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 № 613н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых».
11. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 № 544н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального об-

щего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)“».

12. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24.07.2015 № 514н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог-психолог (психолог в сфере образования)“».

13. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10.01.2017 № 10н «Об утверждении профессионального стандарта „Специалист в области воспитания“».

14. Словарь по педагогике / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д. : Изд. центр «МарТ», 2005. – 448 с.

15. Собкин, В. С. Цели и мотивы. Этапы профессионального роста учителя / В. С. Собкин, Д. В. Адамчук // Учительская газета. – № 15 от 11.04.2017.

16. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.

Приложения

Приложение 1

Положение о внутренней системе оценки качества образования в общеобразовательной организации (примерное модельное)

I. Общие положения

1.1. Предметом регулирования настоящего «Положения о внутренней системе оценки качества образования» (далее – Положения) является организация и проведение процедур внутренней системы оценки качества образования (далее – ВСОКО) в МОУ № ____ (наименование в соответствии с уставом).

1.2. Положение разработано с целью создания в МОУ № ____ (далее – Школа) необходимых и достаточных условий для обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образования.

1.3. Под ВСОКО понимается непрерывный контроль (оценка) качества образования с целью определения уровня его соответствия установленным нормам и принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования в Школе.

1.4. Настоящее Положение определяет цели, задачи, принципы и организационную структуру ВСОКО.

1.5. Настоящее Положение разработано в соответствии с пунктом 13 части 3 статьи 28 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 № 1015 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования» и уставом Школы.

II. Основные цели, задачи и принципы внутренней системы оценки качества образования

2.1. Целью ВСОКО является систематический сбор и обработка информации о степени соответствия условий, структуры и содержания реализуемых в школе основных образовательных программ общего образования установленным федеральным, региональным и локальным нормам, потребностям физических или юридических лиц, в интересах которых

осуществляется образовательная деятельность, а также о степени достижения планируемых результатов реализации образовательных программ для оптимизации процесса принятия решений в части повышения качества образования на уровне директора, заместителей директоров, коллегиальных органов управления, руководителей структурных подразделений Школы.

2.2. Задачи ВСОКО:

- формирование (корректировка/обновление) системы критериев и показателей, позволяющей эффективно реализовывать цель внутренней системы оценки качества образования в соответствии с современными требованиями;

- предоставление всем участникам отношений в сфере образования достоверной и объективной информации о качестве образования в школе;

- принятие обоснованных и своевременных управленческих решений в части повышения качества образования и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг о принятии таких решений;

- прогнозирование развития образовательной системы школы;

- содействие повышению квалификации педагогических работников, принимающих участие в процедурах оценки качества образования.

2.3. В основу внутренней системы оценки качества образования положены следующие принципы:

- объективности, достоверности, полноты и системности информации о качестве образования;

- реалистичности требований, норм и показателей качества образования, их социальной и личностной значимости, учета индивидуальных особенностей развития отдельных обучающихся при оценке результатов их обучения и воспитания;

- открытости, прозрачности процедур оценки качества образования; преимущества в образовательной политике, интеграции в общероссийскую систему оценки качества образования;

- доступности информации о состоянии и качестве образования для различных групп потребителей;

- оптимальности использования источников первичных данных для определения показателей качества и эффективности образования (с учетом возможности их многократного использования);

- инструментальности и технологичности используемых показателей (с учетом существующих возможностей сбора данных, методик измерений, анализа и интерпретации данных, подготовленности потребителей к их восприятию);

- минимизации системы показателей с учетом потребностей разных уровней управления; сопоставимости системы показателей с региональными аналогами;
- взаимного дополнения оценочных процедур, установления между ними взаимосвязей и взаимозависимости;
- соблюдения морально-этических норм при проведении процедур оценки качества образования в школе.

III. Организационная структура

Внутренней системы оценки качества образования

3.1. Организационная структура ВСОКО представляет собой совокупность коллегиальных органов управления, структурных подразделений, должностных лиц, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций по оценке качества образования и существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения.

3.2. Организационная структура ВСОКО включает в себя следующие компоненты:

- объекты ВСОКО;
- субъекты оценивания (должностные лица или уполномоченные работники, в том числе представители органов государственно-общественного управления Школы);
- перечень инструментария оценивания и/или процедура оценивания;
- периодичность оценивания объектов ВСОКО;
- нормы соответствия федеральным, региональным, институциональным требованиям;
- локальные акты общеобразовательной организации, в которых регламентируются требования к выполнению установленных норм;
- примерный перечень управленческих действий (решений), обеспечивающих требуемого уровня качества образования в Школе.

IV. Функционирование внутренней системы оценки качества образования

4.1. Обязательными составляющими ВСОКО являются:

- оценка реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования в части определения качества реализации рабочих программ учебных предметов, курсов, в том числе и курсов внеурочной деятельности, а также оценка уровня реализации отдельных программ, являющихся частью основных образовательных программ;
- оценка условий реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования;

– оценка достижения личностных, метапредметных и предметных планируемых результатов реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования.

4.2. Субъекты оценивания, перечень инструментария оценивания и/или процедур оценивания, периодичность оценивания объектов ВСОКО устанавливаются школой самостоятельно и закрепляются отдельными локальными актами.

4.3. В качестве инструмента, призванного наполнить содержанием ВСОКО и обеспечить измерение результатов, используется ресурс электронного журнала.

4.4. В течение учебного года в соответствии с утвержденной приказом директора организационной структурой ВСОКО функционирует до начала следующего учебного года.

4.5. Результаты ВСОКО хранятся в Школе в соответствии с инструкцией по делопроизводству.

4.6. Гласность и открытость результатов ВСОКО осуществляется через:

- публичный доклад директора Школы, отчет о проведении самообследования;
- размещение результатов ВСОКО, аналитических материалов и принятых на их основе управленческих решений, обеспечивающих требуемого уровня качества образования, на официальном сайте Школы.

V. Заключительные положения

5.1. Данное Положение согласовывается с Советом Школы и утверждается приказом директора.

5.2. Ходатайствовать о внесении изменений в Положение имеет право Совет Школы, Педагогический совет.

5.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения директором. Изменения, вносимые в Положения, вступают в силу в том же порядке.

5.4. После утверждения Положения или изменений, внесенных в него, текст Положения размещается на официальном сайте и на информационном стенде Школы. До сведения педагогических работников содержание Положения доводится под роспись.

Программа самообразования педагогических работников

Под самообразованием следует понимать специально организованную, самостоятельную, систематическую познавательную деятельность, направленную на достижение определенных личностно и общественно значимых образовательных целей: удовлетворение познавательных интересов, общекультурных и профессиональных запросов [14, с. 299].

Основными принципами самообразования являются непрерывность, целенаправленность, интегративность, единство общей и профессиональной культуры, взаимосвязь и преемственность, доступность, опережающий характер, последовательность перехода от определенного уровня профессионализма к более высокому уровню, вариативность.

Формирование интереса к самообразованию является необходимым атрибутом современного специалиста (педагога), ориентированного на успешное личностное развитие и профессиональный рост. Данные тенденции нашли свое отражение в профессиональном стандарте педагога.

Под программой самообразования понимается проект самостоятельного управления педагогом (специалистом) своим профессиональным развитием в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.

Исходя из вышеизложенного, можно предложить примерную структуру программы самообразования.

Структура программы самообразования

1. Цель программы.

Цель должна быть уникальной, то есть:

- отражать результаты самообследования и (или) самоанализа педагогическими работниками своей профессиональной деятельности;
- обозначать аспекты профессионального стандарта с точки зрения осуществления работниками трудовых функций (трудовых действий) и (или) содержать направленность на достижение желаемого уровня необходимых умений и знаний.

Цель должна быть сформулирована операционально, то есть должна быть продемонстрирована возможность оценки ее достижения.

2. Задачи программы должны быть решены при поэтапном процессе достижения цели.

3. Сроки реализации программы: не более двух-трех лет (указываются даты начала и окончания срока реализации программы).

4. План специально организованной деятельности по достижению поставленной цели.

№ п/п	Направления (мероприятия) деятельности*	Сроки	Предполагаемые результаты	Необходимые ресурсы**		
				органи- зацион- ные	материально- технические	научно- методиче- ские

* Должны отражать решение поставленных задач с достаточной степенью детализации.

** Могут быть указаны и другие ресурсы с обоснованием их необходимости.

5. Перечень ожидаемых результатов должен иметь две обязательных составляющих, основанных на оценке достижения запланированного уровня профессиональных компетенций, и на оценке качества профессиональной деятельности

6. Предполагаемый формат представления результатов реализации программы (презентация на педсовете, в структурном подразделении, в виде публикации, и др.)

Учебное издание

**Оценка качества кадровых условий реализации
основной образовательной программы:
содержание и технологии формирования
источников информации**

Методическое пособие для руководителей
общеобразовательных
организаций

*Ответственный редактор И. М. Никитина
Ответственный за выпуск Т. А. Данельченко
Технический редактор Н. А. Лазариди*

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, 88