

13.00.00 – PEDAGOGIKA FANLARI

ШКОЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИРЕКТОРА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

Закирова Мадина Ринатовна,

*Доцент кафедры «Информационно-образовательные технологии», PhD
Ташкентский университет информационных технологий имени Мухаммада аль-Хоразмий*

Аннотация. Качественное образование является одной из наиболее важных жизненных ценностей. Анализ документов, определяющих политику в сфере народного образования свидетельствует о необходимости оценивания деятельности директоров общеобразовательных школ. Школьное руководство является приоритетным направлением в образовательной политике. В исследовании обсуждается роль директора общеобразовательной школы в улучшении качества образования и способах оценивания деятельности директоров общеобразовательных школ. Приводятся результаты исследования по выявлению показателей и критериев оценки эффективности директоров школ.

Ключевые слова: директор школы, оценка, оценивание, показатели эффективности, эффективность деятельности директора общеобразовательной школы

SCHOOL MANAGEMENT: EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE DIRECTOR OF A COMPREHENSIVE SCHOOL IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

Zakirova Madina Rinatovna,

PhD, Associate Professor of the Department of Information and Educational Technologies, Tashkent University of Information Technologies named after Muhammad al-Khwarizmi

ABSTRACT. Quality education is one of the most important life values. An analysis of the documents that determine the policy in the field of public education indicates the need to evaluate the activities of directors of general education schools. School leadership is a priority in educational policy. The study discusses the role of the principal of a general education school in improving the quality of education and methods for evaluating the activities of directors of general education schools. The results of a study on identifying indicators and criteria for evaluating the effectiveness of school directors are presented.

Keywords. school director, assessment, evaluation, performance indicators, performance efficiency of the director of a general education school

MAKTAB RAHBARIYATI: O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDAGI UMUMTA'LIM MAKTABI DIREKTORI FAOLIYATI SAMARADORLIGINI BAHOLASH

Zakirova Madina Rinatovna,

*Muhammad al - Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti,
"Axborot ta'lim texnologiyalari", kafedrasi dotsenti (PhD)*

Annotatsiya. Sifatli ta'lim hayotning eng muhim qadriyatlaridan biridir. Xalq ta'limi sohasidagi siyosatni belgilaydigan hujjatlarni tahlil qilish umumta'lim maktablari direktorlarining faoliyatini baholash zarurligini ko'rsatadi. Maktab rahbariyati ta'lim siyosatida ustuvor yo'nalish hisoblanadi. Tadqiqotda umumta'lim maktabi direktorining ta'lim sifatini yaxshilashdagi roli va umumta'lim maktablari direktorlarining faoliyatini baholash usullari muhokama qilinadi. Maktab direktorlarining samaradorligini baholash ko'rsatkichlari va mezonlarini aniqlash bo'yicha tadqiqot natijalari keltirilgan

Kalit so'zlar: maktab direktori, baholash, samaradorlik ko'rsatkichlari, umumta'lim maktabi direktorining faoliyati samaradorligi

Введение. Сегодня инновационное развитие системы образования вызывает необходимость в подготовке компетентных управленческих кадров с креативным потенциалом. Проблема развития кадрового потенциала образовательных организаций обозначена и в Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года [5]. В ней указывается на потребность в управленческих кадрах для системы народного образования. В последние годы в стране ведется системная работа по повышению качества и эффективности системы образования и воспитания, особое внимание уделяется проблеме эффективности проводимой школой образовательных реформ, целью которой является повышение качества образования [7]. Результат деятельности современной общеобразовательной школы зависит прежде всего, от того, какой руководитель стоит во главе ее управления. Ключевой фигурой, от которой зависит эффективность проводимой школой образовательных реформ, является директор школы.

Европейская комиссия определяет школьное руководство как один из наиболее важных школьных факторов, влияющих на то, насколько хорошо ученики учатся [9, 43]. Влияние руководителей школ определяет «дух школы, мотивацию учителей, глубину их непрерывного профессионального обучения и качество преподавания и обучения» [9, 36].

Эффективная оценка руководителей школ влияет на других школьных сотрудников в их собственной работе, чтобы она была успешной [10].

В Указе Президента Республики Узбекистан «Об утверждении национальной программы по развитию народного образования в 2022 — 2026 годах» определена задача внедрения в практику проведения оценки знаний и навыков кандидатов на должность директора школы и по результатам выдачи им сертификата менеджера [6]. Актуальным является и вопрос эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ.

Целью исследования является рассмотреть школьное руководство и выявление взаимосвязи между показателями эффективности деятельности школ и ее директоров.

Директора общеобразовательных школ должны оцениваться по прозрачным и объективным стандартам, основанным на непредвзятых источниках данных. Ключевые принципы оценки директоров общеобразовательных школ включают прозрачность, объективность, надежность и формирующий подход.

Данное исследование направлено на достижение следующих задач:

- выявить взаимосвязь между показателями эффективности деятельности школ и ее директоров;

- определить показатели и критерии, характеризующие хороших директоров общеобразовательных школ, а также изучить передовой опыт, который будет полезен для разработки эффективной модели оценки деятельности директоров общеобразовательных школ Республики Узбекистан.

Обзор литературы. 1.1. Функции директора общеобразовательной школы

Функции директора общеобразовательной школы зависят от законов и правил, регулирующих систему образования, частью которой является общеобразовательная школа.

В Республике Узбекистан, согласно профессиональному стандарту директора общеобразовательной школы, директор выполняет пять трудовых функций, а именно:

1. Развитие общеобразовательного учреждения и управление учебно-воспитательным процессом

а. Выполняет функции современного, сильного и мотивированного лидера, организует непрерывное развитие общеобразовательного учреждения с целью улучшения успеваемости, повышения уровня воспитанности учащихся.

б. Выполняет обязанности менеджера, обеспечивающего мобилизацию и эффективное распоряжение финансовых, материальных и кадровых ресурсов для достижения намеченных целей.

в. Заботится об улучшении качества знаний и воспитания, а также успеваемости учащихся, способствует полноценной реализации возможностей каждого ученика

г. Обеспечивает создание безопасной и поощрительной учебной среды, разрабатывает формы мотивации учащихся для улучшения качества знаний

2. Забота о собственном профессиональном развитии, а также о профессиональном развитии учителей

a. Непрерывное развитие профессиональных достижений

b. Способствует профессиональному развитию учителей, создает благоприятную, конструктивную и поощрительную среду

3. Управление персоналом

a. Управляет персоналом, современными методами управления

b. Организует деятельность по подбору и расстановке кадров на основе принципов и современных методов управления человеческими, финансовыми и материальными ресурсами

c. Разрабатывает и осуществляет систематическое поощрение и мотивацию персонала

4. Делопроизводство и отчетность

a. Обеспечивает наличие системы делопроизводства, основанной на принципе соответствующего закона, прозрачности и публичности, а также исполнение всех нормативных и директивных документов в установленные сроки, в соответствии с существующим порядком

b. Обеспечивает ведение доброкачественной отчетности в установленные порядком сроки, в соответствии с существующим законодательством

5. Отношения/сотрудничество с родителями и общественностью

a. Обеспечивает участие родителей и других представителей общественности в жизни учреждения, осуществляет сотрудничество с различными организациями

Каждая из представленных трудовых функций определяет требования и содержание профессионального развития директора общеобразовательной школы, задавая направление его профессионального обучения, и комплекс профессиональных компетенций.

Директора общеобразовательной школы можно рассматривать как мост между школой и обществом и как ключевого агента в достижении образовательных целей школы [3,12].

При оценивании деятельности директора общеобразовательной школы необходимо чтобы все эти обязанности учитывались в процессе оценки.

1.2. Компетенции директора общеобразовательной школы

Для того, чтобы выполнять вышеупомянутые обязанности, директора общеобразовательных школ должны развивать ряд компетенций, способностей и навыков. В Квалификационных требованиях к руководящим кадрам народного образования [4], выделены следующие компетентности:

1) Развитие коммуникативных умений;

2) Информационно-коммуникационные технологии и медиа грамотность в управлении;

3) Саморазвитие, непрерывное профессиональное развитие;

4) Ответственность и гибкость в управлении;

5) Вопросы внедрения инклюзивного образования;

6) Правовые вопросы в управлении;

7) Управление образованием;

8) Финансовые и экономические вопросы в управлении.

1.3. Оценка эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ

Прежде чем приступить к рассмотрению показателей оценки эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ, необходимо определить понятие «оценка эффективности директора общеобразовательной школы».

Под эффективностью директора школы Иванов М.А., Ершова Н.В. понимают форсированность его профессиональных компетентностей в управлении школой: в управлении процессом образования, его обеспечении необходимыми условиями, в управлении результатами образовательного процесса [1]. Также в своем исследовании они приводят индикаторы, которые позволяют измерить показатели мониторинга эффективности руководителя образовательной организации. Как отмечают авторы исследования, предложенные индикаторы характеризуют компетенции в области управления образовательным процессом, обеспечения условий, управления образовательными результатами, которыми должен владеть эффективный директор школы.

В Руководстве по оценке руководителей школ [8] предложены рекомендации по оценке руководителей школ, которые могут быть адаптированы к конкретным условиям отдельных систем образования.

Государственная инспекция по надзору за качеством образования при Кабинете Министров Республики Узбекистан в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан № 345 от 3 июня 2021 г. «О мерах по определению рейтинга общеобразовательных учреждений среднего и среднего специального образования» проводит мониторинг эффективности деятельности общеобразовательных учреждений.

Целями определения рейтинга являются:

- формирование здоровой конкурентной среды среди общеобразовательных учреждений среднего образования;
- повышение положения и статуса руководителей и педагогов общеобразовательных учреждений среднего образования в обществе, адекватная оценка их труда, материальное поощрение, основанное на эффективности их деятельности;
- усиление деятельности органов местного самоуправления, направленной на повышение качества образования в своих регионах.

В задачи определения рейтинга входят - ежегодный мониторинг эффективности деятельности общеобразовательных учреждений среднего образования, представление аналитических данных о деятельности имеющих низкие показатели в уполномоченные органы и организации в сфере образования; по результатам рейтинга оценивается деятельность директоров [2].

В Положении о порядке определения рейтинга общеобразовательных учреждений определены следующие критерии:

1. Уровень подготовленности и качество образования выпускников общеобразовательных учреждений по общеобразовательным предметам
 - 1.1. уровень образовательной готовности выпускников по общеобразовательным предметам (на основе баллов, полученных выпускниками 11 классов при поступлении в высшие учебные заведения)
 - 1.2. уровень качества образования выпускников (исходя из веса поступивших в вузы среди выпускников 11 классов)
2. Показатель уровня знаний учащихся общего среднего образовательного учреждения
3. Показатель уровня владения иностранными языками учащихся общеобразовательной организации
4. Индикатор качества (компетентности) педагогов общеобразовательной организации
5. Показатель уровня владения иностранными языками учащихся общеобразовательной организации
6. Результаты социального опроса
7. Духовно-воспитательная и воспитательная среда в общеобразовательном образовательном учреждении (на основе работы, проведенной в рамках пяти инициатив, выдвинутых Президентом Республики Узбекистан).

Проблема эффективности общеобразовательных учреждений среднего образования частично решается через выявление соответствия результатов её деятельности аккредитационным показателям, частично через выстраивание различных рейтингов общеобразовательных учреждений, однако этого не достаточно для инновационного развития образовательной организации и всей системы образования. Анализ результатов мониторингов деятельности общеобразовательных учреждений среднего образования показывает, что эффективность их деятельности во многом определяется новаторским потенциалом управленческого и педагогического персонала, эффективностью деятельности директоров образовательных учреждений.

В работе Закировой М.Р. и Даминовой Ш.К. [11] проведено исследование по определению показателей прозрачной и справедливой оценки эффективности деятельности директоров средних общеобразовательных школ Республики Узбекистан. В ходе исследования представлены показатели оценки эффективности деятельности директоров школ, сгруппированные по группам:

- Первая группа собирает информацию в направлении профессионализма

директора общеобразовательной школы;

- Вторая группа собирает информацию в направлении достижений результатов за время руководства школой;

- Третья группа содержит информацию в направлении профессионального саморазвития и результатов инновационной деятельности [11].

На основе исследования [11] определены критерии, позволяющие измерить данные показатели (Таблица 1).

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности деятельности директора общеобразовательной школы

№	Показатели эффективности деятельности директора общеобразовательной школы	
	Показатели	Предлагаемые критерии
1.	Оценка эффективности профессионализма	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие высшего образования 2. Стаж руководителя 3. Квалификационная категория 4. Повышение квалификации 5. Наличие государственных наград 6. Сертификат оценки управленческих навыков руководящего персонала «Золотой фонд»
2.	Оценка эффективности достижений за время руководства	<ol style="list-style-type: none"> 7. Участие учащихся в Республиканских и Международных олимпиадах и конкурсах 8. Участие в соревнованиях и конкурсах между учебными заведениями (Конкурс «Самая благополучная школа», «Современная школа», «Лучшая школа по обучению иностранным языкам») 9. Участие педагогических кадров школы в олимпиадах 10. Результат национального рейтинга 11. Уровень успеваемости учеников 12. Уровень приема выпускников в высшие учебные заведения 13. Оценка работы директора педагогическим коллективом школы, членами наблюдательного совета и родителями
3	Оценка эффективности профессионального саморазвития, популяризация труда и результатов инновационной деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 14. Популяризация опыта управленческой работы директора 15. Освещение деятельности школы в СМИ 16. Национальный или международно-признанный сертификат о знании языка 17. Участие в различных советах, проектах 18. Участие в инновационных проектах 19. Поиск средств вне бюджета (маркетинг) 20. Сотрудничество с международными и республиканскими организациями по развитию учебного заведения и повышению качества образования

Методология. В исследовании раскрыта актуальность проведения оценки эффективности деятельности директора общеобразовательной школы. Анализ документов, определяющих политику качества в сфере народного образования, свидетельствует о необходимости оценивания деятельности директоров общеобразовательных школ. В исследовании представлены показатели

эффективности деятельности директора общеобразовательной школы и определены критерии, позволяющие измерить данные показатели.

Исследование проводилось со стороны Национального исследовательского института профессионального развития и обучения педагогов новым методикам имени А. Авлони в рамках проекта «Портал формирования резерва учителей и директоров школ»

Исследование было направлено на рассмотрение функций и компетенций школьного руководства, а также определение показателей и критериев характеризующие хороших директоров общеобразовательных школ, а также стратегии, источники данных и передовой опыт, которые полезны для разработки эффективной модели оценки директоров общеобразовательных школ Республики Узбекистан.

Анализ и результаты

Эффективность деятельности директоров общеобразовательных школ в данном исследовании понимается как комплексная характеристика, позволяющая отличать лучшие образовательные практики (эффективные директора) от средних, которые демонстрирует средние либо низкие показатели эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ.

Эффективность деятельности директоров общеобразовательных школ можно описать с помощью трех ключевых показателей: достижений в направлении профессионализма директора общеобразовательной школы, результатов за время руководства школой, профессионального саморазвития, и результатов инновационной деятельности.

Выделенные показатели эффективности деятельности директора общеобразовательной школы прошли экспертную оценку в лице педагогического коллектива, директоров школ и родителей на предмет определения степени важности исследуемых показателей.

Данные оценки представлены на диаграмме 1.

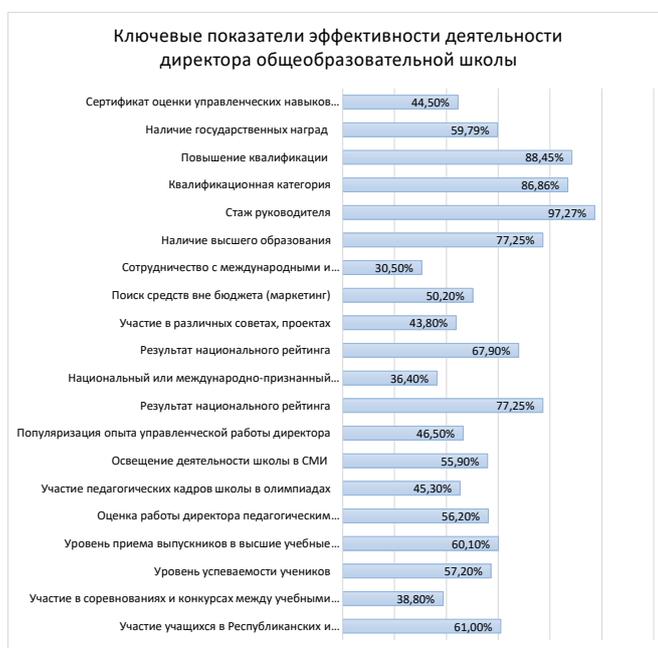


Диаграмма 1. Определение ключевых показателей эффективности деятельности директора общеобразовательной школы

Оценка эффективности директоров общеобразовательных школ характеризуется следующими признаками:

□ Формирующий подход: оценка директоров общеобразовательных школ связана с обучением, будущим профессиональным развитием и возможностью улучшить свою работу.

□ Оценка директоров общеобразовательных школ представляет собой непрерывный процесс.

□ Эффективная оценка директоров общеобразовательных школ вдохновляет других школьных сотрудников на их собственную работу для ее успешного выполнения [10].

□ Важность самооценки: Участие директора общеобразовательной школы в процессе оценки способствует его/ее самоувлечению и обучению.

Конечной целью оценки директоров общеобразовательных школ должно быть улучшение преподавания и обучения, а также улучшение школьного опыта для учащихся.

Заключение

В статье была исследована проблема оценки эффективности деятельности директора общеобразовательной школы, а также сформулированы критерии оценивания деятельности директора общеобразовательной школы.

Проведенный анализ исследований измерения эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ позволил выделить ключевые группы показателей, которые позволят в процессе оценки отделить эффективных директоров общеобразовательных школ от низкоэффективных директоров, а также послужит мотивирующим компонентом к эффективной управленческой деятельности и послужит основой для отображения траектории развития директора общеобразовательной школы. Директора общеобразовательных школ могут использовать систему оценки как часть постоянного процесса развития.

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Школьное руководство и оценка директоров общеобразовательных школ являются ключевым аспектом для улучшения образования и развития школы.

2. Директора общеобразовательных школ должны оцениваться через прозрачные и объективные стандарты, основанные на непредвзятых источниках данных.

3. Оценка директоров общеобразовательных школ должна иметь следующие характеристики: прозрачность, объективность, надежность, формирующий подход.

4. Оценка эффективности деятельности директоров общеобразовательных школ может и служить основой управления качеством образования.

Список литературы (References)

1. Иванов М.А., Ершова Н.В. Региональный мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций как основа управления качеством образования // Проблемы современного педагогического образования. 2020. №69-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-monitoring-effektivnosti-rukovoditeley-obrazovatelnyh-organizatsiy-kak-osnova-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya>

2. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 345 от 3 июня 2021 г. «О мерах по определению рейтинга общеобразовательных учреждений среднего и среднего специального образования»

3. Закирова М.Р. - Профессионально-управленческая компетентность директора средней общеобразовательной школы и её специфика // XXVIII Международная научно-практическая телеконференция «Advances in Science and Technology» // Москва, 2020, С. 18-20

4. Ўзбекистон Республикаси Халқ таълими вазирининг буйруғи Халқ таълими ходимларини узлуксиз касбий ривожлантириш малака ошириш

курсларининг ўқув режаси, ўқув дастури ва малака талабларини тасдиқлаш тўғрисида, 2021 йил 28 июндаги 193-сон буйруғи (3 Илова)

5. Указ Президента Республики Узбекистан от 29.04.2019 г. № УП-5712 «Об утверждении Концепции развития системы народного образования Республики Узбекистан до 2030 года»

6. Указ Президента Республики Узбекистан от 11.05.2022 г. № УП-134 «Об утверждении национальной программы по развитию народного образования в 2022 — 2026 годах»

7. Указ Президента Республики Узбекистан от 06.11.2020 г. № УП-6108 «О мерах по развитию сфер образования и воспитания, и науки в новый период развития Узбекистана»

8. Cammack, Paul EOSLAP: Guide for the Evaluation of School Leaders, 2017

9. European Commission Supporting the Teaching Professions for Better Learning Outcomes (Commission Staff Working Document) <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SWD:2012:0374:FIN:EN:PDF>, 2012

10. Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning London, UK: DfES https://www.researchgate.net/publication/238717790_Successful_School_Leadership_What_It_Is_and_How_It_Influences_Pupil_Learning, 2006

11. Rinatovna Z. M., Kabulovna D. S. On the problem of evaluating the effectiveness of the work of directors of secondary schools in the Republic of Uzbekistan //EPRA International Journal of Research and Development (IJRD). – 2022. – Т. 7. – №. 8. – С. 191-195.

12. Zakirova M., To The Problem Of Forming Creative Information-Communication Competence Of The Principal Of General Education School, 2019 International Conference on Information Science and Communications Technologies (ICISCT), Tashkent, Uzbekistan, 2019, pp. 1-4, DOI:10.1109/ICISCT47635.2019.9012061.