

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРОГРЕСС КАЖДОГО УЧЕНИКА

Практика

В.В. Гузеев, И.Е. Курчаткина

В статье ставится задача создания мониторинга образовательного процесса, соответствующего текущей стадии развития общества и образовательным стандартам второго поколения. Приводится методология разработки рейтинговой системы педагогического мониторинга, позволяющая учитывать индивидуальный прогресс учеников. Приводится пример учебно-методический комплекса, разработанного для обучения и поддержки пользователей предлагаемой системы.

• качество образования • управленческий мониторинг • педагогический мониторинг • рейтинговая система педагогического мониторинга

Управленческий и педагогический мониторинг образовательного процесса

Учёт индивидуального прогресса каждого ученика в оценочной системе возможен только при использовании относительных шкал. Но такие шкалы не дают объективной независимой картины успешности освоения образовательных программ и достижения параметров, заданных образовательными стандартами. Для этой цели пригодны только жёсткие абсолютные шкалы. Таким образом, мы имеем очевидное противоречие: **для достижения целей, отвечающих текущей стадии развития общества и предлагаемых образовательными стандартами второго поколения, необходим учёт индивидуального прогресса каждого ученика, возможный только при использовании относительных оценочных шкал, но такие шкалы не позволяют получить объективную картину, сравнимую со статистическими нормами, а потому противоречат целям общества, требующим высо-**

кого качества образования от всех школ.

Возможный способ разрешения сформулированного противоречия может состоять в построении распределённой системы, одна часть которой решает первую задачу, а другая — вторую. Следовательно, в образовательном учреждении должны появиться две параллельно действующих подсистемы мониторинга успешности: мониторинг объективных результатов образовательной деятельности и мониторинг субъективной эффективности образовательного процесса.

Первая должна состоять из объективных процедур типа формализованных тестов (в широком смысле) и базироваться на абсолютной оценочной шкале с внешне заданными показателями и индикаторами. При отсутствии систематических ошибок (лежащих обычно в поле правоприменительной практики) эта подсистема даёт точную информацию для органов управления образованием. Данная подсистема сейчас не является предметом нашего рассмотрения.

Вторая подсистема характерна для любых плохо структурированных областей, в том числе — социальных. Она субъективно нормируема, может иметь огромный стимулирующий деятельность потенциал, адаптивна. Но все эти

преимущества проявляются в узкой зоне применения, ограничивающейся конвенциональными рамками. Это значит, что система мониторинга, основанная на выявлении и оценке индивидуального прогресса учеников, может быть достаточно объективной для одной школы, но совершенно неприемлемой для другой. Отсюда вытекает второе противоречие: **интересам общества отвечает наличие в каждой школе подсистемы мониторинга образовательного процесса, учитывающей индивидуальный прогресс каждого ученика, но этот прогресс зависит от конкретных обстоятельств, вследствие чего не может быть построена единая система мониторинга, пригодная для всех школ.**

Это противоречие разрешается переходом к системе более высокого уровня: если нельзя предложить единую систему оценивания, следует предложить единую методологию построения такой системы. Это позволит каждой школе построить свою собственную нормированную систему мониторинга, а органам управления даст уверенность в хорошем качестве системы мониторинга всех школ.

Для удобства назовём первую подсистему системой **управленческого** мониторинга, а вторую — системой **педаго-**

гического мониторинга. В общую конструкцию входит ещё подсистема **психологического** мониторинга, осуществляемая психологической службой школы. Предлагаемые названия адекватны целям этих подсистем. Подсистему психологического мониторинга мы в этом проекте не рассматриваем.

Таким образом, мы намерены:

1) описать систему педагогического мониторинга образовательного процесса, учитывающего индивидуальный прогресс каждого ученика, на примере одной школы — Центра образования № 1474 Северного округа;

2) описать общую методологию построения такой системы, применимую в любой школе и, следовательно, делающую нашу систему переносимой (не на операциональном уровне, а на технологическом).

Для этого предварительно следует выбрать подходящую оценочную шкалу.

Общая характеристика рейтинговой оценочной шкалы

В слабо структурированных областях, к каковым относятся образование, в мировой практике с успехом используются порядковые оценочные шкалы. Их особенность состоит в том, что объект сравнивается с подобными объектами. Если множеством величин яв-

ляется само данное множество, то речь идёт о его упорядочивании, иерархизации. Если же измеряемое множество отображается в другое, то априори предполагается, что это второе множество упорядочено и иерархия в нём известна. В обоих случаях сравнение производится обычно экспертным путём. Вообще экспертная оценка почти всегда связана с порядковой шкалой и состоит в упорядочивании измеряемых объектов по какому-то набору признаков (критериев). Этот способ распространён в западных системах образования и когда-то широко применялся в России. Самый простой вариант подобной шкалы называется ранговым: каждому объекту присваивается номер, ранг в иерархии.

Частный случай ранговой шкалы — набирающая всё большую популярность рейтинговая система. Рейтинговую и ранговую системы иногда и вовсе не различают, но это большая методологическая ошибка. Хотя рейтинговая система по ряду признаков имеет большое сходство с количественной шкалой, она таковой не является. Рейтинг — это действительно число. Но получается оно либо путём опроса субъективных мнений экспертов, либо путём набора очков (пунктов, баллов). Ответил ученик правильно на уроке — получил

Практика

очко, написал реферат — ещё пару сотен очков, сдал зачёт — ещё сотню, помог товарищу — ещё несколько и так далее. В конце учебного периода все очки, набранные учеником, суммируются и получается его рейтинг. После этого множество учеников можно ранжировать, упорядочив его по возрастанию рейтингов. В ряде школ и вузов подобная рейтинговая система промежуточных оценок уже применяется, но, видимо, из-за вполне оправданной осторожности, она всё-таки привязана к традиционной балльной. Недостаток рейтинговой системы «виден невооружённым глазом»: количество очков за то или иное учебное достижение назначается экспертным способом и может сильно варьироваться от школы к школе, отражая в своей произвольности вкусы и пристрастия, сложившиеся в разных педагогических коллективах. Однако эта же её особенность делает систему очень гибкой, легко адаптирующейся к меняющимся обстоятельствам и реагирующей на возникающие проблемы, что и позволяет школе обзавестись чрезвычайно эффективным инструментом управления всеми образовательными процессами.

Если разные виды школьных достижений ранжированы, то дальнейшее оперирование рейтингами можно считать

объективным — хотя бы относительно. Рейтинговая шкала значительно более чувствительна, чем балльная или любая другая, а это позволяет использовать её для организационных и управленческих решений. Можно, например, иметь её отдельно по каждому предмету, а можно общую. В начальной, основной и старшей школе системы могут быть разными. В список оцениваемых достижений должны быть включены и неучебные — важные на данный период для прогресса учеников или развития школы в целом. Индивидуальный прогресс каждого конкретного ученика определяется высокой мотивацией, вытекающей из возможности набрать высокий рейтинг за счёт деятельности, наиболее близких и интересных этому ученику.

Варьирование позиций в ранжированном списке достижений даёт в руки школьной администрации инструмент, во многом схожий с механизмом экономического управления (через налоговые льготы, акцизы, госзаказы, преференции и так далее) в государстве. По данным управленческого мониторинга, выявляются узкие места; за все виды деятельности по соответствующим направлениям повышаются весовые коэффициенты; с высокой вероятностью ожидается, что ученики переключатся на тре-

бующиеся виды работ. Если, скажем, в школе обнаружился провал в успехах по русскому языку, то, заметно подняв весовые коэффициенты достижений по этому предмету (например, в десять раз), можно рассчитывать, что многие учащиеся обратят большее внимание на него и общие результаты школы по русскому языку повысятся.

Для эффективного функционирования рейтинговой системы важно иметь зависящие от индивидуальных рейтингов внешние стимулы. Например, обладателям высших рейтингов может выплачиваться стипендия (здесь имеет значение не её размер, а сам факт и публичность её присуждения).

Основные принципы рейтинговой системы можно сформулировать так (В.А. Семёнов, 1996):

- оценка не зависит от характера межличностных отношений учителя и ученика;
- незнание не наказывается, стимулируется прогресс познания;
- ученик волен сам выбирать стратегию своей деятельности, так как оценки предлагаемых видов деятельности определены заранее.

Само по себе понятие рейтинговой системы для нашего образования не ново. Однако в образовательной практике под названием рейтинговой систе-

мы, как правило, используется накопительный вариант обычной балльной, то есть количественной шкалы. При этом фиксируется некоторое количество контрольных мероприятий по предмету в течение того или иного учебного периода (обычно это четверть, полугодие или год), а полученные за них оценки к концу этого периода суммируются. Сумма максимальных оценок по всем контрольным мероприятиям даёт максимальное значение рейтинга. Ученик считается достигшим высшего уровня овладения предметом, если набирает к концу учебного периода 95–100% максимального значения. Чтобы подстегнуть активность учеников, назначается минимальное рейтинговое число: если к концу периода ученик наберёт сумму, меньшую этого числа, он считается не освоившим предмет (программу) и подвергается различным санкциям, предусмотренным Уставом данного образовательного учреждения. Разные школы объявляют минимальным рейтинговым числом от тридцати до пятидесяти процентов максимального значения. В некоторых случаях ученикам разрешается по их желанию проходить дополнительные, внеочередные контрольные процедуры, увеличивая тем самым свой рейтинг. При этом возможна сумма,

Практика

превышающая максимальное значение, что делает само существование максимума бессмысленным. Имеющиеся в школах варианты подобной системы отличаются мало — в большинстве случаев различия состоят только в наборе контрольных процедур (где-то в их число включают написание рефератов, где-то не включают, в одних школах учитываются оценки за устные монологические ответы, в других не учитываются, и так далее). Встречаются варианты со взвешенными баллами — например, за контрольную работу можно получить до пяти баллов, а за сданный зачёт — до десяти. Независимо от варианта система такого рода стимулирующую функцию утрачивает, поскольку реально может стимулировать деятельность только непрерывная положительная обратная связь. Это следствие одного из фундаментальных законов кибернетики. Непрерывную положительную обратную связь можно обеспечить, если учитывать и оценивать только достижения, причём обязательно ВСЕ достижения.

Следовательно, приходится вести речь о многокритериальной задаче оценки. Это достаточно сложное явление, поскольку оно ещё и связано с тем, что разные параметры в разных ситуациях могут иметь значительно различающуюся

важность, значимость. Это приводит к тому, что возникает трудный вопрос об определении весовых характеристик разных параметров модели, в частности — назначение числа очков за те или иные виды деятельности при построении рейтинговой шкалы. Для объективизации процедуры построения таблиц оцениваемых параметров существует математическая процедура, которую необходимо применять, чтобы получившаяся система отличалась достоверностью, валидностью и надёжностью.

Объявление рейтингов учеников должно быть закрытым: публично объявляются только максимальный и минимальный рейтинги без имён их обладателей, чтобы каждый ученик мог сориентироваться и представить себе своё собственное положение, после чего принять какие-то решения. Пересчёт рейтингов следует производить достаточно часто — лучше всего к концу каждого урока или к началу следующего. Это позволит ученику лучше управлять своим учением и в целом работать продуктивнее.

При любом варианте рейтинговой системы от учителя требуется скрупулёзное внимание ко всему, что делают ученики. Фиксация каждого шага, действия ученика может показаться учителю слишком трудоёмкой и утомительной, неко-

торые даже сравнивают учителя в этом случае со счётным автоматом. Здесь есть доля истины и рейтинговая система оценок не к каждому типу учительского темперамента или характера подходит. Если численность класса велика, это превращается в адский труд, а необъективность оценки многократно усиливается — где уж учителю помнить деятельность каждого ученика на только что закончившемся уроке, скорее сработает эффект «ярлыка», от чего мы так хотим избавиться! Но никакого способа индивидуализировать обучение без учёта индивидуального прогресса каждого ученика не существует. Получаем очередное противоречие: **для индивидуализации образовательного процесса необходима система учёта индивидуального прогресса каждого ученика, но построение и запуск в эксплуатацию такой системы приводят к таким трудовым затратам учителя, которые перечёркивают все его попытки индивидуализировать образовательный процесс.**

Разрешение этого противоречия можно поискать в инструментальной плоскости: если создать технологичный инструментарий, облегчающий и автоматизирующий учётные процедуры, трудовые затраты учителя могут быть снижены до приемлемого уровня.

Наличие такого инструментария, по существу, является обязательным дополнением к методологии построения системы педагогического мониторинга, без которого её диссеминация маловероятна.

Таким образом, мы имеем ряд задач:

- 1) построить для школы рейтинговую систему, позволяющую учитывать индивидуальный прогресс учеников и являющуюся гибким инструментом управления динамикой образовательного процесса;
- 2) формализованно описать методологию построения такой системы;
- 3) создать технологическую оснастку для этой методологии на базе компьютерных информационных технологий;
- 4) разработать учебно-методический комплекс для обучения и поддержки пользователей предлагаемой системы мониторинга.

Факультативной задачей для исследования и последующей работы мы считаем разработку рейтинговой системы для оценки деятельности и индивидуального прогресса учителей как части системы управленческого мониторинга, что позволит создать гибкую объективированную процедуру назначения стимулирующих надбавок к базовой заработной плате. Высказываем при этом гипотезу: **рей-**

Практика

тинги педагогов имеют прямую положительную корреляцию с рейтингами их учеников.

Проверить эту гипотезу можно только экспериментальным путём и в будущем это будет сделано.

Собственно качество образования, понимаемое в большинстве случаев как академическая успешность, отслеживается системой управленческого мониторинга, но может быть оценено и по данным педагогического мониторинга (рейтингу), поскольку экспериментально доказано, что в этой системе количество деятельности достоверно переходит в их качество.

В основу технологической структуры педагогического мониторинга мы положили следующие базовые основания:

- Открытость устройства и функционирования системы для всех участников образовательного процесса и обществу.
- Обеспечение конфиденциальности содержащейся в системе информации в соответствии с утверждённой общественными органами управления иерархией прав доступа.
- Различные наборы оцениваемых параметров для разных ступеней школы в соответствии с разными целями этих ступеней, определяемыми государственными образователь-

ными стандартами (второго поколения).

- Минимизация трудозатрат всех пользователей системы за счёт компьютерных технологий.
- Максимизация числа вариантов информационных выборов для принятия управленческих решений всеми участниками образовательного процесса на всех уровнях за счёт развитой системы форм запросов к базе данных и форм отчётов.
- Демократичность процедур построения и изменения списков оцениваемых параметров, обеспечиваемая участием в этом процессе педагогов, обучающихся, родителей и представителей общественности.
- Систематическое применение педагогически осмысленных и оправданных моральных и материальных стимулов и поощрений для учеников с наивысшими рейтингами по каждой ступени школы.
- Отсутствие в системе каких-либо элементов, позволяющих снизить рейтинг ученика.

Технологическое обеспечение рейтинговой системы педагогического мониторинга

Вся система работает на основе сайта, построенного на динамической базе данных с разви-

той иерархией прав доступа к данным, разнообразием форм запросов и отчётов.

Система позволяет работать как с целыми классами, что удобно для учителей, ведущих уроки, так и с индивидуальными записями учеников, что необходимо педагогам дополнительного образования, классным руководителям (тьюторам), руководителям проектов.

Техническая процедура фиксации прироста рейтинга ученика представляется следующей. Первый вопрос системы предоставляет выбор варианта: работа с классом или индивидуальная.

А. Работа с классом. Педагог в ответ на вопрос системы вводит номер и индекс класса. Ему выдаётся список класса и набор полей, в которых ставятся любым символом метки — так выбираются виды деятельности, осуществлённой каждым учеником. Остальную работу делает система: рейтинг увеличивается автоматически на весовой коэффициент указанного параметра, каждый вид деятельности отдельно подсчитывается автоматически и т.д. При этом поля предъявляются по возрастанию веса соответствующих параметров. Нажатием «горячей» клавиши пользователь может завершить работу в любой момент. Это позволяет не тратить время на

«пролистывание» полей, отвечающих редким (самым «дорогим») действиям — таким, как участие в олимпиадах или публикации. В результате база данных немедленно отражает текущие достижения и соответствующие данные доступны для всех, кто имеет на них право. Таким образом, для каждого ученика ведётся индивидуальный электронный дневник достижений (досье или портфолио), который должен быть интегрирован с электронным дневником или электронным журналом (инструментами управленческого мониторинга).

Б. Индивидуальная работа. Педагог набирает фамилию ученика. После ввода каждого символа система ведёт автоматическую сортировку. После того как ученик выбран, работа аналогична работе с классом.

Готовая динамическая база данных по соответствующим запросам предоставляет в стандартной форме информацию по любому набору строк и столбцов, если права пользователя допускают получение им этой информации.

Примеры запросов:

- список учеников седьмых классов, участвовавших в проектах в течение первого полугодия;
- количество занятий, в которых принял участие заданный ученик за заданный промежуток времени;

Практика

- количество учебных задач, решённых учеником за время обучения в основной школе;
- список учеников старших классов, проявивших активность в социальной работе.

Права пользователей утверждаются и пересматриваются при необходимости Управляющим советом по представлению педагогического совета и органов общественного самоуправления (совет выпускников, родительский комитет и т.д.). Общее правило: соответствие прав и компетентности. Например, ученики могут иметь доступ только к своим личным данным, родители — к данным своих детей, классные руководители (тьюторы) — к данным своих подопечных, Председатель Управляющего совета — ко всем данным.

Проектирование внутришкольной интегрированной системы управления качеством образования

Планируемые результаты проекта

После реализации рассматриваемого проекта мы будем иметь интегрированную систему внутришкольного мониторинга, учитывающую индивидуальный прогресс учащихся

ся. В состав системы войдут подсистемы управленческого, педагогического и психологического мониторинга. Последняя не рассматривается в данном документе, поскольку осуществляется психологической службой школы. Управленческий мониторинг базируется на стандартных процедурах оценки академической успешности школьников и удобен для контроля качества обучения. Для образовательной деятельности в целом этого недостаточно, однако все эти задачи решаются педагогическим мониторингом на основе рейтинговой оценочной шкалы.

Гибкость и адаптивность рейтинговой шкалы позволяют не только отслеживать индивидуальный прогресс каждого ученика, но и управлять этим прогрессом, усиливая его именно там, где ученик наиболее успешен и продуктивен. Система технологична и достаточно малотрудоёмка для пользователя благодаря компьютерным инструментам работы с ней. Единая база данных с разветвлённой системой форм, запросов и отчётов даёт возможность получать любую информацию о деятельности каждого ученика за любой период его обучения в школе. Безопасность обеспечивается иерархичностью прав доступа к информации.

Иерархическая система прав доступа делает систему, с одной стороны, открытой — каждый участник образовательного процесса (ученик, учитель, родитель, администратор, представитель органов общественного управления, госорганы управления и т.д.) может получить быструю и достоверную информацию о деятельности учеников, с другой стороны — информационно безопасной, поскольку каждый пользователь имеет доступ только к той информации, которая соответствует его уровню прав. Точное знание того, какие виды деятельности наиболее высоко оцениваются (а это решение принимается управляющим советом по представлению педагогического совета, ученического самоуправления и других уполномоченных органов), даёт возможность ученикам и их родителям компетентно планировать свою работу, направлять усилия на действительно важные для развития каждого ученика направления, не противоречащие, тем не менее, общественным целям и интересам государства. Это особенно важно для решения задач воспитания, духовно-нравственного развития.

Эти же возможности будут использоваться для оперативного планирования и реализации комплекса платных образовательных услуг.

Использование системы мониторинга, учитывающей индивидуальный прогресс учеников, позволит значительно продвинуться в решении ряда актуальных проблем модернизации школы: внедрение деятельности образовательных стандартов второго поколения, преодоление нарастающей социальной дезадаптации подростков, повышение качества образования.

Вся система будет технологична и переносима, поскольку базируется на компьютерных информационных технологиях, хорошо документирована, снабжена инструкциями, обеспечена учебно-методическим комплексом для пользователей. Мы готовы будем осуществлять в качестве платной услуги сопровождение и техническую поддержку других пользователей. Собственно программное обеспечение, если оно будет выполнено на средства города, станет собственностью города.

В целом система будет отличаться универсальностью, то есть адаптируемостью под разные классы задач. Например, в близкой перспективе можно разработать на этой же программно-аппаратной базе рейтинговую систему для учителей, которая станет основой для аттестации педагогов и распределения стимулирующей части фонда оплаты труда.

Практика

Система применима для всех форм получения образования, включая инклюзивное, экстернатное, дистанционное, надомное, семейное.

Методология разработки рейтинговой системы педагогического мониторинга

Поскольку рейтинговая система является частным случаем ранговой, то рассмотрим сначала технику построения ранговых шкал.

Пусть требуется ранжировать m объектов E_1, E_2, \dots, E_m и

для этого привлечены n экспертов. Это значит, что каждый эксперт должен выдать упорядоченную последовательность данных объектов по степени выраженности оцениваемого свойства, присвоить каждому из объектов ранг от 1 до m . Обозначим r_{1k} ранг, который присваивает первому объекту k -й эксперт, r_{2k} — ранг, который этот же k -й эксперт присваивает второму объекту, и так далее. Например, запись $r_{32} = 1$ означает, что третьему объекту второй эксперт присвоил ранг 1. В результате опроса экспертов получается матрица из m строк и n столбцов (табл. 1)

Матрица экспертных оценок

Таблица 1

	1	...	k	...	n
E_1	r_{11}	...	r_{1k}	...	r_{1n}
E_2	r_{21}	...	r_{2k}	...	r_{2n}
...
E_m	r_{m1}	...	r_{mk}	...	r_{mn}

Прежде чем работать с матрицей дальше, следует провести проверку на согласованность экспертных оценок внутри рабочей группы. Для этого найдём суммы R_i по каждой строке:

$$R_i = r_{i1} + r_{i2} + \dots + r_{ik} + \dots + r_{in}.$$

Выберем среди этих сумм наибольшую R_{\max} и наименьшую R_{\min} . Вычислим размах:

$$\Delta R = R_{\max} - R_{\min}.$$

Согласованность экспертных оценок считается достаточно высокой, если

$$\Delta R < m < 2\bar{n}.$$

В противном случае требуется более точная и трудоёмкая дополнительная проверка по дисперсии. С вероятностью 90% между экспертными оценками имеется достаточная согласованность, если

$$D > (0,22m + 0,50\bar{R}),$$

где $\bar{R} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m R_i$ – среднее арифметическое,

а $D = \frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m (R_i - \bar{R}^2)$ – дисперсия.

Формула применима для количества оцениваемых объектов от 3 до 20 (то есть $2 < m < 21$). В случае превышения верхней границы можно разбить множество объектов на две-три группы по какому-то содержательному основанию (например, на академические достижения и неакадемические) и проделать все процедуры для каждой группы объектов в отдельности.

Если согласованность экспертов достигнута, то дальнейшая процедура проста: объекту с наименьшей суммой рангов присваивается ранг 1, следующему – ранг 2 и так далее. Объект с наибольшей суммой рангов получает итоговый ранг m .

Если экспертные оценки в группе не согласованы (не выполняется критерий по дисперсии), то следует переформировать группу экспертов и повторить процедуру. При этом может меняться число экспертов. Заметим, что критерий по размаху очень жёсткий.

Необходимое число экспертов может существенно меняться в зависимости от того, что они оценивают.

Вернёмся к рейтинговой системе для школы. Независимо от того, какой вариант выбран – общая шкала или попредметная, необходимо составить список всех оцениваемых учебных действий, то есть того, за счёт чего ученик сможет набирать очки. Задача составления такого списка не так проста, как кажется на первый взгляд. Её можно совместить с процедурой ранжирования, когда каждый эксперт приводит оцениваемые действия уже упорядоченным списком, но такой вариант повлечёт большое количество элементов списка, не имеющих полного комплекта оценок. В результате невозможно применить процедуры проверки на согласованность. Поэтому первым делом надо получить максимально полный список путём опроса учителей и добавления всех новых предложений к набору уже имеющихся. Затем следует ранжировать полученный список, применяя описанную выше процедуру. Для этого создаётся экспертная группа из наиболее профессионально компетентных, опытных учителей. В случае, если не удаётся добиться согласованности оценок, можно изменить её состав либо исключить из списка оцениваемых действий те, по которым разброс экспертных оценок слишком велик.

Практика

По мере работы список видов деятельности может меняться неоднократно, может меняться ранжировка. Поэтому целесообразно время от времени повторять всю процедуру.

Чтобы превратить этот список в рейтинговую шкалу, необходимо договориться, сколько очков (баллов) будет присуждаться за каждый вид работы. Можно, в частности, оставить в качестве цены каждой работы её номер в списке. С другой стороны, многие учителя предпочли бы заложить в шкалу ещё и качество выполненной работы. Мы считаем, что рейтинг должен фиксировать только факты деятельности, а качество результатов отслеживается средствами внешнего мониторинга, но другие школы могут решить иначе. В таких случаях цена каждого вида деятельности может нарастать с некоторым шагом. Например, желая учитывать качество выполнения работы как нормальное, хорошее или отличное, заложим шаг 3. Оба случая иллюстрируют равномерную шкалу.

Но иной педагог заметит, что в этом варианте шкалы частой будет ситуация, когда ученику выгоднее осуществить два отдельных действия, чем одно сложное, включающее эти два. Например, если доклад с анализом одного текста оценивает-

ся десятью баллами, а аналитический доклад со сравнением двух текстов — пятнадцатью, то ученику и легче, и выгоднее сделать отдельные доклады по каждому из текстов. А вот для развития ученика важнее не количественный, а качественный рост. Значит, аналитический доклад должен оцениваться как минимум вдвое дороже реферативного. Отсюда вытекает целесообразность построения неравномерной шкалы. Соответственно, очередной шаг построения рейтинговой системы состоит в оценке всех элементов списка, расстановке весовых коэффициентов. Здесь желательно добиться от экспертов консенсусного решения.

По мере использования построенной шкалы на практике набор рейтинговых чисел (весовых коэффициентов) может быть значительно изменён. Может он меняться и на короткое время для поощрения определённых, необходимых на это время, видов деятельности. Для таких изменений не требуется повторения всей процедуры построения шкалы.

Последовательность действий

На *первом этапе* работы необходимо ознакомить весь педагогический коллектив с идеологией рейтинговой системы.

Второй этап — деловые игры по созданию списков оцениваемых параметров с согласованием экспертных позиций и семинар по определению весовых коэффициентов параметров (собственно, создание рейтинговой системы).

Предполагается проведение **четырёх игр и заключительного семинара**.

- Административная игра, имеющая целью разработку общей структуры рейтинговой системы, учитывающей все возможности и направления прогресса учеников, а также все необходимые варианты обработки данных и представления отчётов. В ходе игры определяются возможные варианты запросов к системе, намечаются формы запросов и устанавливается иерархия прав доступа.
- Деловая игра педагогов и учащихся старшей (профильной) школы: составление и ранжирование списка оцениваемых параметров, согласование экспертных позиций, установление весовых коэффициентов.
- Деловая игра педагогов, учащихся и родителей основной школы (аналогичная игре педагогов старшей школы).
- Деловая игра педагогов и родителей начальной школы (аналогичная игре педагогов старшей школы).
- Заключительный семинар проводится на расширенном

педагогическом совете (с участием управляющего совета, родительского комитета, совета выпускников, научно-технического методического совета и других общественных органов и структур) с целью согласования всех трёх подсистем между собой, разработки единой схемы весовых коэффициентов и основ принятия решений разных уровней по текущим изменениям системы для обеспечения эффективного управления образовательным процессом и внешкольной активностью обучающихся.

Третий этап — введение данных в базу (списков параметров, списков учеников, идентификационных меток и т.д.).

Четвёртый этап — обучение педагогического коллектива основам внутришкольного педагогического мониторинга как на теоретико-идеологическом уровне, так и в технологическом слое. В частности, необходимо обучить всех учителей и воспитателей (тьюторов в старшей школе, классных руководителей в основной, педагогов в начальной школе) работе с пользовательскими интерфейсами: вводу данных, формированию запросов, построению отчётов и т.д. Предполагается в рамках курсов тренинг в форме мастер-классов по использованию системы на учебных занятиях и внеучебных мероприятиях.

Практика

Пятый этап — консультирование пользователей, сопровождение и техническая поддержка, профилактические мероприятия по обеспечению работоспособности и устойчивости программного обеспечения, поддержанию надёжности и информационной безопасности.

Реализация интегрированной системы управления качеством образования в школе

Центр образования № 1474 (с 1965 по 2008 гг. — средняя общеобразовательная школа № 134) — победитель конкурса образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные технологии, в рамках приоритетного национального проекта «Образование». С 1994 г. школа ведёт активную экспериментальную работу: участвовала в проектах по дифференцированному подходу в образовательном процессе (с 1994 г.), по апробации образовательных стандартов первого поколения (с 1997 г.), по разработке и внедрению интегративных учебных курсов (с 2003 г.), по индивидуальным учебным планам (в качестве городской экспериментальной площадки с 2000 г.). В 2010 г. был создан научно-технический методический совет, уп-

равляющий всей инновационной работой школы.

С 1992 г. в школе открыты классы с углублённым изучением химии на базе Химико-технологического института им. Д.И. Менделеева. В настоящее время в образовательной программе школы представлены различные модели получения образования: гимназические классы, профильные и предпрофильные классы, классы с углублённым изучением отдельных предметов, классы с расширенным содержанием образования. Учащиеся имеют возможность воспользоваться экстернатом, семейным и домашним обучением. Множество учебных материалов (уроки, задания, консультации) доступно на сайте школы и через электронный дневник.

Некоторый опыт работы по рейтинговой системе есть с 1994 года: рейтинг по воспитательной деятельности и рейтинг классов по участию во внеклассной и внешкольной работе, рейтинги педагогических достижений учителей и методических объединений. При этом в оценивании участвовали учащиеся и родители. Результаты представлялись в публичных докладах школы по окончании каждого учебного года, регулярно публиковались в школьных газете «Классные известия» и журнале «Классные люди» (оба издания имеют

государственную регистрацию). В 2011 г. вся администрация школы прошла курсы повышения квалификации по программе «Технологии мониторинга и оценки успешности образовательного процесса».

За последние десять лет в школе сложилась систематическая практика разнонаправленного и многоуровневого повышения квалификации управленческого и педагогического состава. Например, в 2008 г. в школе прошли курсы «Современный учитель в современной школе», в 2009 г. — технологический интернет-практикум «Моделирование эффективной школы», в 2010 г. педагоги прошли курсы «Инновационные формы в воспитательной деятельности общеобразовательной школы».

С 2009 г. Центр образования № 1474 осуществляет самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность. В 2011 г. директор школы и часть администрации прошли обучение по программе «Новые формы финансово-экономического обеспечения в системе образования города Москвы». В марте 2011 года приступил к работе Управляющий совет школы.

Наряду со всем этим в сложившейся практике явственно ощущается недостаток всеобъемлющей единой системы мониторинга, которая бы позво-

ляла не только отслеживать академическую успешность учеников, но и отражать степень успешности педагогических воздействий на индивидуальный прогресс учеников во всех областях. Значительная часть учеников проявляет себя не столько в учебной деятельности, сколько в социальной практике, исследовательских проектах, художественной деятельности, в разных сферах дополнительного образования. На наш взгляд, активное участие ученика в помощи воспитанникам детского дома в Тверской области больше говорит о его гражданской позиции, чем отличная отметка по граждановедению. Но в имеющейся ныне системе оценивания такие достижения учитываются плохо — в лучшем случае документом в ученическом портфолио. Это обстоятельство зачастую мешает более широкому привлечению учеников к внеурочной и внешкольной деятельности, сужает послешкольный горизонт выпускников. Более того, наличие только балльной оценки академических достижений не позволяет в полной мере соответствовать общему гуманистическому направлению в развитии образования — например, предусмотреть особенности инклюзивного образования и дистанционного обучения детей, имеющих особые потребности.

Практика

Проектом программы развития нашей школы на 2012–2016 гг. предусмотрено введение тьюторской модели сопровождения и поддержки учащихся в профильной старшей школе, а также построение полного технологического комплекса индивидуализированного обучения. Для решения этих масштабных задач также необходима чувствительная и гибкая система мониторинга.

Если уже используемые в школе электронный дневник и электронный журнал стали достаточно эффективными инструментами управленческого мониторинга, то для педагогического мониторинга адекватных инструментов нет. Мы видим решение этой проблемы в создании единой рейтинговой системы, использующей или учитывающей уже имеющийся в школе опыт — особенно в части демократичности процедур с участием учеников, родителей и общест-венности. Но полная система без электронного воплощения оказалась бы непомерно трудоёмкой. Поэтому необходимо сразу создавать её на основе современных информационных технологий. Тогда оказалась бы возможной инте-

грация обеих систем в целостную систему оценки качества образования.

Именно такую систему интегральной оценки и требуется выстроить.

Общая цель проекта. Разработать интегрированную систему внутришкольного мониторинга, учитывающую индивидуальный прогресс обучающихся.

Задачи:

- Разработать систему педагогического мониторинга на основе рейтинговой оценочной шкалы.
- Создать компьютерную систему педагогического мониторинга на основе базы данных и инструкции по её использованию.
- Разработать программу и УМК для обучения персонала работе с системой педагогического мониторинга и повышения квалификации административных работников.
- Создать пакет документов, регламентирующих использование системы управленческого, педагогического и интегрированного мониторинга.
- Подготовить пакет материалов для распространения системы педагогического мониторинга в другие образовательные учреждения.

Календарный план мероприятий

План-график мероприятий по разработке и внедрению в образовательном учреждении модели системы учёта индивидуального прогресса ученика

Практика

№	Мероприятия	Сроки	Исполнители, участники
Цель. Разработать интегрированную систему внутришкольного мониторинга, учитывающую индивидуальный прогресс учащихся			
Задача 1. Разработать систему педагогического мониторинга на основе рейтинговой оценочной шкалы			
1.1.	Разработка структуры, типовых запросов и отчётов, иерархии прав доступа к информации	Деловая игра администрации – март 2011	Администрация школы
1.2.	Разработка списков оцениваемых параметров по ступеням школы	Деловая игра педагогов старшей школы – март 2011; игра педагогов основной школы – март 2011; игра педагогов начальной школы – апрель 2011	Администрация Участники: педагогический коллектив, группы учеников старшей и основной школы, родители основной и начальной школы, представители общественных органов управления
1.3.	Согласование всех трёх подсистем между собой, разработка основ принятия решений разных уровней по текущим изменениям системы для обеспечения эффективного управления образовательным процессом и внешкольной активностью обучающихся.	Семинар – май 2011	Педагог-организатор по эксперименту
Задача 2. Создать компьютерную систему педагогического мониторинга на основе базы данных			
3.1.	Разработать программу для обучения персонала работе с системой педагогического мониторинга и повышения квалификации административных работников	Июнь 2011	Педагог-организатор по эксперименту, специалисты системы повышения квалификации

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

№	Мероприятия	Сроки	Исполнители, участники
3.2.	Создать учебно-методический комплект к программе (см. п. 3.1)	Июнь 2011	Педагог-организатор по эксперименту, зам. директора по экспериментальной работе, зам. директора по дополнительному образованию, специалисты системы повышения квалификации
3.3.	Провести курсы для педагогического состава ЦО 1474	Август 2011	Зам. директора по учебно-воспитательной работе
Задача 4. Создать пакет документов, регламентирующих использование системы управленческого, педагогического и интегрированного мониторинга		См. следующую таблицу. Ответственный – директор школы. Среди исполнителей – инженер по ИКТ, юридические консультанты, консультанты по ИТ, специалисты системы повышения квалификации	
Задача 5. Подготовить пакет материалов для распространения системы педагогического мониторинга в другие школы		См. следующую таблицу. Ответственный – зам. директора по экспериментальной работе	

В ходе выполнения проекта предстоит разработать следующие локальные нормативные акты и инструктивно-методические документы:

Наименование документа	Краткое содержание документа (аннотация)	Сроки	
		Разработка	Введение в действие
Локальные акты			
Положение об интегрированной оценочной системе, учитывающей индивидуальный прогресс учеников	Предназначение и педагогический смысл системы. Структура и функции подсистем. Основы принятия решений. Иерархия прав доступа к информации. Порядок внесения изменений в систему. Обеспечение информационной безопасности и защита конфиденциальных данных	Октябрь 2011	Январь 2012
Положение о внутришкольном управленческом мониторинге (об оценке качества образования)	Предназначение и педагогический смысл системы. Основы принятия решений. Иерархия прав доступа к информации. Обеспечение информационной безопасности и защита конфиденциальных данных	Октябрь 2011	Ноябрь 2011

Наименование документа	Краткое содержание документа (аннотация)	Сроки	
		Разработка	Введение в действие
Положение о внутришкольном педагогическом мониторинге (о рейтинговой системе)	Предназначение и педагогический смысл системы. Структура и функции. Основы принятия решений. Иерархия прав доступа к информации. Порядок создания списков оцениваемых параметров и внесения изменений. Типовые запросы и типовые отчёты. Обеспечение информационной безопасности и защита конфиденциальных данных	Октябрь 2011	Ноябрь 2011
Положение о стипендии Управляющего совета для лучших учеников	Идеология материального поощрения лучших учеников. Размеры, количество и порядок назначения стипендий, продолжительность выплат (периодичность отбора стипендиатов). Критерии отбора стипендиатов. Отличительные знаки стипендиатов. Сроки действия отличительных знаков. Порядок отражения поощрения в официальных документах стипендиата. Порядок лишения стипендии и досрочного прекращения сроков действия отличительных знаков. Обеспечение открытости всех процедур и результатов их применения.	Ноябрь 2011	Январь 2012
Инструктивно-методические документы			
Инструкция по применению рейтинговой системы оценивания прогресса учеников	Комментарии к «Положению о внутришкольном педагогическом мониторинге». Технические процедуры приращения рейтинга ученика, запросы и получение отчётов. Объявление рейтингов. Защита конфиденциальной информации, ответственность за разглашение индивидуальных рейтингов	Август 2011	Сентябрь 2011

Практика

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

Наименование документа	Краткое содержание документа (аннотация)	Сроки	
		Разработка	Введение в действие
Инструкция по работе с базой данных «Педагогический мониторинг»	Назначение базы данных, её реализация средствами свободного ПО. Структура, шаблоны описания полей, форматы данных, язык запросов, формы отчётов, формат сводного отчёта (досье ученика), форматы сводных отчётов по запросам. Иерархия прав доступа: типы ключей, доступные поля и типы отчётов для каждого уровня. Защита конфиденциальной информации, информационная безопасность базы как элемента системы управления школой. Ответственность должностных лиц и пользователей за несанкционированные действия	Август 2011	Сентябрь 2011
Сценарии деловых игр по разработке рейтинговой системы	Разработка общей структуры рейтинговой системы, учитывающей все возможности и направления прогресса учеников, а также всех необходимых вариантов обработки данных и представления отчётов. Определение возможных вариантов запросов к системе, форм запросов и иерархии прав доступа. Составление и ранжирование списков оцениваемых параметров, согласование экспертных позиций, установление весовых коэффициентов по каждой ступени образования (начальная, основная, старшая школы). Согласование всех трёх подсистем между собой, разработка единой схемы весовых коэффициентов и основ принятия решений разных уровней по текущим изменениям системы для обеспечения эффективного управления образовательным процессом и внешкольной активностью обучаемых	Административная игра – март 2011; игра педагогов старшей школы – март 2011; игра педагогов основной школы – март 2011; игра педагогов начальной школы – апрель 2011; заключительный семинар – апрель 2011	Административная игра – проведена 28 марта 2011; игра педагогов старшей школы – проведена 4 апреля 2011; игра педагогов основной школы – апрель 2011; игра педагогов начальной школы – май 2011; заключительный семинар – май 2011

Наименование документа	Краткое содержание документа (аннотация)	Сроки	
		Разработка	Введение в действие
Программа и УМК курсов повышения квалификации педагогических работников школы «Внутришкольный педагогический мониторинг»	Государственная политика России в области управления качеством образования. Внешний и внутренний мониторинг. Оценочные шкалы и оценочные системы. Инструменты мониторинга. Управленческий и педагогический мониторинг. Рейтинговая система оценивания, учитывающая индивидуальный прогресс учеников: цели, функции, структура, состав, управление образовательным процессом и внеучебной активностью учеников. Индивидуальные досье как портфолио выпускников. База данных «Педагогический мониторинг»: интерфейсы, запросы, отчёты, права доступа. Закон о защите конфиденциальной информации и основы его применения в практике образовательного учреждения	Июнь 2011	Курсы для педагогического состава ЦО 1474 – август 2011

Практика

Далее приведён пример построения рейтинговой системы оценок для старшей (профильной) школы Центра образования № 1474.

Сценарий и протокол деловой игры педагогов и учащихся старшей (профильной) школы

Цель: составление и ранжирование списка оцениваемых параметров, согласование экспертных позиций, установление весовых коэффициентов.

1. Мотивирующее выступление руководителя проекта — директора школы И.Е. Курчакиной (5 мин.).
2. Методологическое выступление научного консультанта — профессора В.В. Гузеева (10 мин.).
3. Организация групп: учительские смешанные (из разных методобъединений), ученическая 10 кл., ученическая 11 кл. Все члены администрации в группах — на правах рядовых участников. Группы выбирают спикеров (5 мин.).
4. Работа групп — первый тур: разработка списков оце-

ниваемых параметров для старшей (профильной) школы (30 мин.).

5. Совместная работа всех участников: дискуссия и формирование единого списка оцениваемых параметров. Требуется консенсус. В случаях непреодолимых разногласий спорные параметры включаются в итоговый список. Если список включает более 20 параметров, то он разбивается на части по согласованному основанию (например, академические параметры и неакадемические параметры) (15 мин.).

6. Работа групп – второй тур: ранжирование единого списка оцениваемых параметров для старшей (профильной) школы по возрастанию значимости параметров. Каждая группа выступает в роли коллективного эксперта. Заполнение матрицы экспертных оценок (15 мин.).

7. Проверка на согласованность экспертных оценок (15 мин.). Если оценки не согласованы, повторить пункт 6.

8. Если экспертные оценки согласованы, то совместная работа всех участников: дискуссия и взвешивание оцениваемых параметров (расстановка весовых коэффициентов, т.е. количества баллов, которым оценивается каждый элемент списка) (15 мин.). Требуется консенсус.

9. Заключительное слово руководителя проекта (2 мин.).

В работе участвовали три смешанные группы учителей старшей школы по семь человек и две группы учеников по пять человек – от 10 класса и от 11 класса. Каждая группа представила свой список оцениваемых параметров. Затем путём общего обсуждения среди учителей результатов работы учительских групп и параллельно среди учеников – результатов ученических групп – были созданы единые списки параметров отдельно учителями и учениками.

Очень заметно различие между списками параметров, составленных учениками и учителями. Ученики наиболее ценят действия вне уроков, учителя абсолютно традиционны и большую часть параметров связывают с уроками и дополняющими их мероприятиями.

Ученический список

Пришёл на занятие или участвовал в занятии дистанционно. Слушает.

Задаёт вопросы.

Интересуется предметом не по программе.

Предлагает нестандартные решения задач.

Выполняет задание (факт).

Посещает элективные курсы.

Выполняет дополнительные задания.

Участвует в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах...).
 Участвует добровольно в культмассовых мероприятиях.
 Помогает другим учащимся.
 Достигает успеха во внеурочных деятельности.
 Участвует в жизни школы (выезды и т.д.).

Учительский список

Опрятно одет.
 Пришёл на занятие без опоздания.
 Ведёт себя в соответствии с нормами.
 Имеет всё необходимое для работы.
 Имеет в наличии выполненное домашнее задание.
 Работает на уроке.
 Проявляет старательность в работе.
 Представил устный текст.
 Участвовал в проекте.
 Пришёл на занятие кружка.
 Участвовал в соревнованиях любого уровня.
 Консультировал других учеников.
 Участвовал в культурных событиях.
 Участвовал в социальной работе.
 Участвовал в подготовке занятия.
 Демонстрирует желание работать на уроке.
 Представил письменный текст по результатам своей работы.

Совместное общее обсуждение требовалось, чтобы создать объединённый список параметров, который и подлежал бы дальнейшему ранжированию. При этом учителя настаивали на обязательности учёта значимости и масштаба событий, степени проявления желаемых качеств и уровня исполнения деятельностей. Ученики разделяли позицию организаторов игры, состоящую в учёте только фактов.

В ходе обсуждения из списка были удалены общеобязательные параметры («опрятно одет») и вторичные факторы («посещает элективные курсы»). Например, посещение элективных курсов ничем не отличается от посещения обязательных курсов и параметр «пришёл на занятие» автоматически даст большее приращение рейтингов тем ученикам, которые посещают элективные курсы, кружки, спортивные секции и т. д. С учётом всех подобных обстоятельств был получен объединённый список параметров.

Объединённый список

1. Принял участие в занятии (в том числе дистанционно в удобное для него время).
2. Принял участие в обсуждении материала (вопросы, реплики, примеры и т.д.).

Практика

ПЕД диагностика
ПЕД диагностика

3. Предложил нестандартное решение для учебного задания.
 4. Выполнил учебное задание.
 5. Попросил и выполнил дополнительное задание.
 6. Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — школа, район.
 7. Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — город, страна.
 8. Помог другим учащимся.
 9. Представил устный текст по результатам своей работы.
 10. Участвовал в учебном проекте.
 11. Участвовал во внеучебном проекте.
 12. Участвовал в культурном событии — школа, район.
 13. Участвовал в культурном событии — город, страна.
 14. Участвовал в социальной работе.
 15. Участвовал в подготовке занятия.
 16. Представил письменный текст по результатам своей работы.
 17. Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — класс.
 18. Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — школа.
 19. Осуществил публикацию результатов своей работы — школа, район.
 20. Осуществил публикацию результатов своей работы — город, страна.
- Ранжирование и проверка на согласованность приведены в табл. 2.

Таблица 2

Ранжирование и проверка на согласованность

Параметр	п 1	п 2	п 3	ш 1	ш 2	Сумма
1	1	1	1	1	1	5
2	5	2	13	2	4	26
3	17	5	18	7	7	54
4	10	3	5	4	4	26
5	11	5	6	5	5	32
6	15	7	17	8	8	55
7	16	8	18	10	9	61
8	12	6	7	3	4	32
9	7	5	15	4	4	35
10	9	7	16	6	5	43
11	9	8	16	6	6	45
12	8	6	8	3	3	28
13	8	7	9	6	6	36
14	8	7	10	3	5	33
15	6	6	11	2	2	27
16	4	2	9	9	9	33
17	18	5	6	6	3	38
18	19	6	6	7	5	43
19	20	7	13	12	10	62
20	20	8	14	13	12	67
Сумма						781
	Макс	67				
	Мин	5				
	Размах	62				
	Критерий		ДА			62 > 44,72

Ранжированный список

- 5 Пришёл на занятие.
- 26 Принял участие в обсуждении материала (вопросы, реплики, примеры и т.д.).
- 26 Выполнил учебное задание.
- 27 Участвовал в подготовке занятия.
- 28 Участвовал в культурном событии — школа, район.
- 32 Помог другим учащимся.
- 32 Попросил и выполнил дополнительное задание.
- 33 Представил письменный текст по результатам своей работы.
- 33 Участвовал в социальной работе.
- 35 Представил устный текст по результатам своей работы.
- 36 Участвовал в культурном событии — город, страна.
- 38 Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — класс.
- 43 Участвовал в учебном проекте.
- 43 Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — школа.
- 45 Участвовал во внеучебном проекте.
- 54 Предложил нестандартное решение для учебного задания.
- 55 Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — школа, район.

61 Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — город, страна.

62 Осуществил публикацию результатов своей работы — школа, район.

67 Осуществил публикацию результатов своей работы — город, страна.

На последнем этапе обсуждения всем параметрам присвоены весовые коэффициенты, которые и являются рейтинговыми баллами, начисляемыми ученикам за соответствующие действия.

Взвешенный список

- 1 Пришёл на занятие.
- 2 Принял участие в обсуждении материала (вопросы, реплики, примеры и т.д.).
- 3 Выполнил учебное задание.
- 4 Участвовал в подготовке занятия.
- 5 Участвовал в культурном событии — школа, район.
- 6 Помог другим учащимся.
- 7 Попросил и выполнил дополнительное задание.
- 8 Представил письменный текст по результатам своей работы.
- 9 Участвовал в социальной работе.
- 10 Представил устный текст по результатам своей работы.

Практика

12 Участвовал в культурном событии — город, страна.

15 Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — класс.

15 Участвовал в учебном проекте.

20 Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — школа.

20 Участвовал во внеучебном проекте.

21 Предложил нестандартное решение для учебного задания.

30 Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — школа, район.

90 Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — город, страна.

90 Осуществил публикацию результатов своей работы — школа, район.

100 Осуществил публикацию результатов своей работы — город, страна.

Тем самым рейтинговая шкала для старшей школы готова. Её недостатки видны сразу, но исправлять их будет лучше по мере эксплуатации: только в непосредственной деятельности проявится не умоглядная, а истинная ценность тех или иных действий.

Система будет работать лучше при наличии какого-нибудь механизма поощрения для учеников, достигающих высоких результатов в той или иной области деятельности.

В частности, таким инструментом может быть стипендия Управляющего совета. При этом имеет значение не размер стипендии, а сам факт её присуждения, должным образом аранжированный и поданный.

В нашем случае (с учётом очень ограниченных возможностей школы) этот механизм видится следующим.

Обладателям высших строчек рейтингового списка присуждаются символические стипендии (например, 100 р. в месяц в старшей школе, 50 р. — в 7–9 классах основной школы). В основной школе каждый класс имеет двух стипендиатов. В старшей школе ученики имеют индивидуальные учебные планы, понятие «класс» является условным. Более того, в ближайшие годы предполагается переход к тьюторской модели сопровождения и поддержки учащихся профильной школы. Поэтому на старшую школу выделяются десять стипендий, никак не связанных с классом.

Стипендии назначаются на семестр и выплачиваются суммарно по его окончании. Каждый стипендиат получает сертификат (или нагрудный знак) сроком действия один год (даже если во втором полугодии стипендия уже не присуждена). Факт присуждения стипендии отражается записью в личном деле ученика.

Все стипендиаты и их родители дают интервью корреспондентам школьного журнала «Классные люди». Номера с опубликованными интервью в торжественной обстановке вручаются семьям стипендиатов в качестве приложения к школьным грамотам «За высокие личные достижения» (ученикам) и «За правильное воспитание детей» (родителям).

При наличии достаточных материальных ресурсов размеры стипендий и количество стипендиатов должны быть

увеличены. Поиск этих ресурсов — важная задача, для решения которой Управляющий совет может при возможности привлекать специалистов по фандрайзингу.

Каждому выпускнику выдаётся Приложение к аттестату (локальный документ), представляющее собой распечатку его рейтингового досье за все годы обучения. Этот документ позволяет проследить всю деятельность выпускника во всех областях и по существу является его индивидуальным портфолио.

Практика