

РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛИ планируют и организуют мониторинг и контроль в соответствии с федеральным стандартом

Юлия Анатольевна Бурдельная,
заведующая кафедрой управления и экономики Института развития
образования Омской области, кандидат педагогических наук

Управление образовательным учреждением в условиях системных изменений — сложный процесс. Как организовать образовательную деятельность (деятельность по реализации образовательных программ) в современной школе? Как изменились подходы к управлению? Какую роль играет образовательный мониторинг и контроль образовательной деятельности в современной школе и как его разработать?

- образовательная деятельность • образовательная программа • контроль
- мониторинг

В образовательной организации в соответствии с нормами нового закона, требованиями Федерального государственного образовательного стандарта общего образования (ФГОС) реализуются образовательные программы разного уровня и направленности. Именно образовательная программа обеспечивает реализацию ФГОС с учётом типа и вида образовательного учреждения, отражает специфику содержания образования и образовательного процесса на конкретной ступени. Образовательная программа создаётся и реализуется школой самостоятельно, направлена на достижение учащимися планируемых результатов её освоения.

Мы начинаем управлять процессами, выстраивать их такими, какими они нужны школе для достижения планируемых результатов ступени. С точки зрения *процессного подхода к управлению* (см. рис.), организация

представляет как набор процессов, каждый из которых имеет свою цель. Объединяет все направления деятельности современного образовательного учреждения для достижения планируемых результатов целостный образовательный процесс. Именно он, как совместная деятельность учащихся, педагогов по заданным направлениям для достижения планируемых результатов (процессы формирования и развития УУД, духовно-нравственного воспитания и социализации личности, коррекционной работы) нормативно закрепляется в образовательной программе.

Если рассматривать процесс управления реализацией программы в логике *программно-целевого управления*¹, то все

¹ Сущность программно-целевого управления состоит в том, что достижение определённых результатов и целей происходит при помощи реализации целевых программ.

Ю.А. Бурдельная. Руководитель и его заместители планируют и организуют мониторинг и контроль в соответствии с федеральным стандартом

входящие в неё программы должны быть направлены на достижение планируемых результатов. Таким образом, каждая из них должна отражать практические меры (пути перехода) к желаемому состоянию с точки зрения стратегии, определяя тактику управления её реализацией на ступени обучения. Соответственно процесс управления реализацией программы будет связан с разработкой состава, содержания всех видов управленческой деятельности и их взаимосвязи в пространстве и во времени.

Мониторинг образовательной деятельности

Основное предназначение мониторинга — предупредить сбой в эффективном функционировании объекта, соответствие эталону, которым в школе требования ФГОС общего образования. Каковы его особенности? Прежде всего объект мониторинговых исследований — процесс реализации образовательной программы и/или образовательных программ. *Мониторинг реализации образовательных программ (мониторинг образовательной деятельности на конкретной ступени образования) должен представлять собой систему отслеживания динамики полученных учащимися промежуточных результатов (определение и осуществление стандартизированных процедур, может*

быть представлен в виде программы (циклограммы).

Систематичность мониторинга образовательной деятельности определяет и требование к стандартизации (т.е. регламентированности, унификации) процедур. Данные, предоставляемые мониторингом, могут поддаваться сравнению и анализу в динамике только при условии, что в течение всего времени его проведения (на протяжении всего срока реализации программы) эти данные собираются, обрабатываются и анализируются однотипно, унифицировано.

Деятельность по разработке программы (циклограммы) мониторинга может быть представлена в виде последовательности взаимосвязанных шагов. Прежде всего необходимо классифицировать основные и вспомогательные процессы образовательной деятельности, что позволит определить минимум необходимой информации для последующего принятия управленческих решений. Этот шаг самый сложный, потому что любая школа представляет собой организацию с достаточно сложной, пересекающейся системой процессов. Для составления характеристики процессов необходимо:

- определить цель (планируемые результаты) процесса;

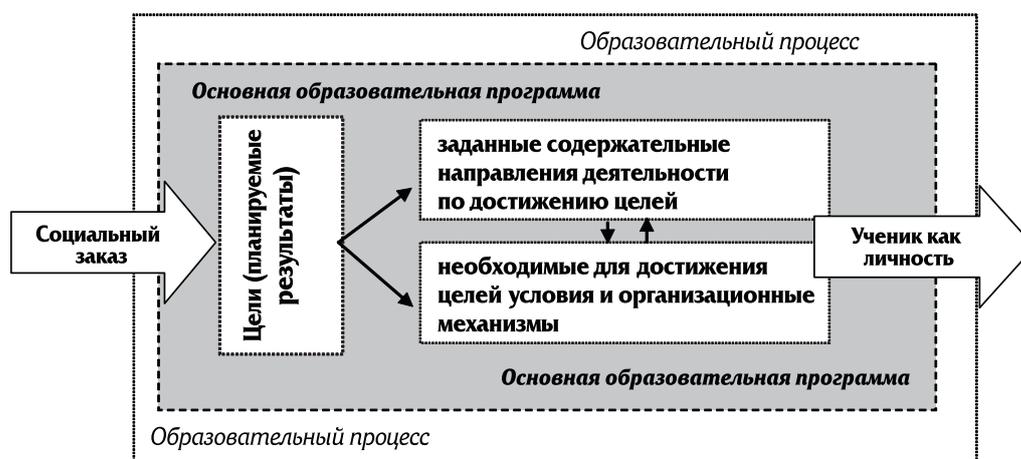


Схема управления реализацией ООП (образовательной деятельностью) на основе процессного подхода

- выделить виды деятельности, обязательные для достижения цели данного процесса;
- определить участников осуществления этой деятельности в рамках данного процесса.

При составлении реестра процессов образовательной деятельности мы определяем, какие из них будут основными (т.е. определяющими реализацию главных направлений развития образовательной деятельности), а какие — вспомогательными (т.е. поддерживающими, обеспечивающими образовательную деятельность ресурсами). Реестр процессов образовательной деятельности составляется на основании требований ФГОС, закреплённых приказами Министерства образования и науки РФ². Так, например, на ступени начального общего образования основными процессами будут:

- процесс формирования универсальных учебных действий у учащихся;
- процесс духовно-нравственного развития, воспитания учащихся;
- процесс формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни у учащихся;
- процесс коррекционной работы.

Цель следующего процесса — обеспечение духовно-нравственного воспитания учащихся в единстве урочной, внеурочной и внешкольной деятельности, в совместной педагогической работе коллектива, семьи и других институтов общества на основе базовых национальных ценностей российского общества (формирование целостной образовательной среды с учётом историко-культурной, этнической, региональной специфики). Таким образом, целью мониторинга будет получение объективной информации о достижении планируемых результатов духовно-нравственного развития, воспитания учащихся, выявление фактов несоответствия значения показателей, характеризующих планируемые результаты данного процесса образовательной деятельности.

Третий процесс, который выделим как основной — формирование экологической культуры,

² Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 октября 2009 года № 373 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования», Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» от 17.12.2010 г. № 1897.

здорового и безопасного образа жизни у учащихся. Его цель — формирование представлений об основах экологической культуры, заинтересованного отношения к своему здоровью, основ здоровьесберегающей учебной культуры, безопасного поведения в окружающей среде. Таким образом, мониторинг этого процесса образовательной деятельности на ступени начального общего образования будет направлен на получение объективной информации о динамике достижения планируемых результатов по формированию экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни у учащихся, выявление фактов несоответствия значения показателей, характеризующих планируемые результаты данного процесса образовательной деятельности.

Процесс коррекционной работы на ступени начального общего образования призван обеспечивать коррекцию в физическом и (или) психическом развитии детей с особыми образовательными потребностями и оказание помощи детям этой категории в освоении программы. Следовательно, целью мониторинга этого процесса — получение объективной информации о динамике развития, успешности освоения программы учащимися с особыми образовательными потребностями, выявление фактов несоответствия значения показателей, характеризующих планируемые результаты процесса образовательной деятельности.

Следующий шаг в разработке программы (циклограммы) мониторинга образовательной деятельности — регламентация процедур, необходимых для организации, сбора, хранения, обработки и распространения информации. В результате определим инструментальный мониторинг, разработаем регламенты проведения мониторинговых исследований и обработки статистических данных, требования к оформлению их результатов. Это поможет выявить уровни управления реализацией программы, использовать полученную информацию в процессе

принятия управленческих решений, а также определить каналы распространения информации на всех уровнях управления образовательной деятельностью, способы её хранения. После того, как все процедуры мониторинга образовательной деятельности будут определены и регламентированы, необходимо нормативно закрепить их локальным актом (например, Положение об организации мониторинга образовательной деятельности).

Комплекс методов, средств проведения мониторинга в каждой школе будет различаться. При статистической обработке данных мониторинга могут быть использованы различные методы, позволяющие выделить сходства, различия изучаемого процесса образовательной деятельности. Чтобы обеспечить сохранность информации и её доступность участникам образовательных отношений, можно использовать различные программные средства, локальную сеть и т.п.

Также при разработке мониторинговых процедур следует учитывать что управление реализацией ООП идёт на разных уровнях и должно включать всех участников образовательных отношений. Поэтому при определении субъектов мониторинга необходимо ориентироваться на то, что сбор информации, её обработка и распространение должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого есть соответствующая информация, помогающая принятию управленческих решений. Это позволяет связать информацию мониторинга с планом внутришкольного контроля и обеспечить эффективность управления реализацией ООП.

В качестве примера для разработки циклограммы мониторинга рассмотрим новый для школы процесс образовательной деятельности — процесс формирования УУД младших школьников. Для каждого вида УУД будет подобран свой инструментальный мониторинг. Так, сбор информации в начале первого класса (сентябрь — 1-я неделя октября) об уровне сформированности регулятивных УУД (целеполагание, планирование, прогнозирование, контроль, коррекция, оценка, саморегу-

ляция) будет проходить через наблюдение, использование метода экспертных оценок по следующим показателям:

- умение ребёнка действовать по образцу и заданному правилу;
- сохранять заданную взрослым цель;
- умение видеть указанную ошибку и исправлять её по просьбе взрослого;
- умение адекватно понимать оценку взрослого и сверстника.

Субъектами мониторинга будут классные руководители, педагог-психолог. С учётом возрастных особенностей детей будем применять методики «Кодирование» (11-й субтест теста Д. Векслера в версии А.Ю. Панасюка), «Лесенка» (В.Г. Цур), «Коррекционная проба» (Б. Бурдон). Формой хранения информации выбираем протокол заседания методического объединения педагогов начальной школы, аналитическую справку заместителя директора по УВР, протокол совещания при директоре. Педагоги начальной школы будут использовать эту информацию для принятия решений о коррекции рабочих программ по предметам и курсам внеурочной деятельности, организации (коррекции планов) работы с родителями учащихся и т.п. Администрация школы на основании полученной информации оценит уровень сформированности регулятивных УУД у первоклашек, т.е. зафиксирует некую точку отсчёта для дальнейшего определения динамики развития в процессе освоения ими ООП. После того, как весь материал будет собран, обработан и проанализирован (примерно вторая — третья неделя октября), администрация может обозначить контрольную точку в циклограмме ВШК. Таким образом, процесс мониторинга логически завершится первой контрольной точкой.

В течение первого класса измерения уровня сформированности регулятивных УУД будут проводиться ещё два раза: конец ноября — начало декабря, конец апреля — начало мая. Стандартизация процедур позволит видеть динамику уровня сформированности УУД и по итогам года принять решение (на педагогическом сове-

те) о коррекции ООП для устранения выявленных фактов несоответствия с планируемыми результатами её освоения учащимися.

Во втором-четвёртом классах также необходимо определить показатели для сбора информации о процессе в соответствии с возрастом; инструменты, процедуры мониторинга; участников (субъектов) мониторинговых исследований, формы хранения информации. Процесс сбора информации должен завершаться контрольной точкой, соответственно подходы к составлению плана ВШК тоже изменятся.

Планирование контроля образовательной деятельности

По масштабу цели контроль образовательной деятельности будет стратегическим (уровень функциональной стратегии), охватывающим весь цикл освоения программы учащимися, по частоте процедур, используемому инструментарию эта деятельность будет систематической и стандартизированной, включающей все уровни управления. Следовательно, основной задачей контроля реализации образовательных программ является количественная и качественная оценка, а также учёт результатов образовательной деятельности на конкретной ступени образования. Как и план мониторинга, план контроля может быть представлен в виде циклограммы, охватывающий весь период реализации образовательной программы конкретной ступени образования.

Для разработки плана (циклограммы) контроля образовательной деятельности можно использовать следующий алгоритм:

1. Определить объекты и предметы контроля на основании анализа требований к ООП, закреплённых приказами Министерства образования и науки РФ (*Что будем контролировать?*)
2. Определить цели контроля с учётом специфики процессов образовательной деятельности (*Зачем будем контролировать?*)
3. Разработать (сформировать) инструментарий для проведения контроля, т.е. определить формы, виды, сроки контроля (*Как контролировать?*)
4. Определить уровень принятия управленческого решения по результатам контроля (*Какое управленческое решение будет принято по итогам контроля?*)

Направления контроля образовательной деятельности могут быть определены также с учётом требований ФГОС, а именно:

- контроль за достижением планируемых результатов (личностных, метапредметных, предметных);
- контроль за реализацией содержания;
- контроль за выполнением требований к условиям реализации программы.

Кроме того, содержание контроля образовательной деятельности может различаться не только в зависимости от объекта контроля (тематический, фронтальный), но и от периода реализации ООП (предварительный, текущий, итоговый). Причина — цикл образовательной деятельности, границами которого выступают сроки обучения на ступени образования. Так, например, контроль за достижением метапредметных результатов на этапе начала её освоения учащимися (первая четверть 1-го класса) будет по содержанию нацелен на определение уровня сформированности УУД у учащихся (предварительный по времени реализации ООП, фронтальный по объекту контроля)³. Далее, контроль (контрольные точки во 2-м, 3-м, начале 4-го классов) будет нацелен на выявление динамики сформированности УУД у учащихся (текущий контроль по времени, может быть как фронтальным, так и тематическим по объекту), а в конце программы (четвёртая четверть 4-го класса) целью контроля будет определение степени соответствия достигнутого уровня сформированности УУД планируемыми результатам (итоговый контроль по времени, фронтальный по объекту).

Составленная циклограмма контроля будет корректироваться в зависимости от получаемой информации об образовательной деятельности на той или иной ступени. **НО**

³ Для получения объективной информации для принятия управленческого решения по итогам ВШК будут предшествовать мониторинговые исследования процесса формирования УУД.