

Стратегическое и организационное планирование

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

Ирина Курчаткина, директор Центра образования № 1474,
г. Москва

В статье показан вариант разработки системы управления качеством на основе эволюционного подхода к развитию организации.

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. создан Научно-технический методический совет, управляющий 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 надомным обучением. Множество учебных материалов (уроки, задания, консультации) доступно на сайте школы и через электронный дневник.

Некоторый опыт рейтинговой системы имеется с 1994 г.: рейтинг по воспитательной деятельности и рейтинг классов по участию во внеклассной и внешкольной работе, рейтинги педагогических до-

стижений 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 школьной газете «Классные известия» и журнале «Классные люди» (оба издания имеют государственную регистрацию). В 2011 г. 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 Совет школы.

Наряду со всем этим в сложившейся практике явно ощущается недостаток всеобъемлющей единой системы мониторинга, которая бы позволяла 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 вовлечению учеников во внеурочную и внешкольную деятельность, сужает послешкольный горизонт выпускников. Более того, наличие только балльной оценки академических достижений не позволяет в полной мере соответствовать общему гуманистическому направлению в развитии образо-

вания — например, предусмотреть особенности инклюзивного образования и дистанционного обучения детей, имеющих особые потребности.

Проектом программы развития нашей школы на 2012–2016 гг. предусмотрены 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 — достаточно эффективные инструменты 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 общественности. Но полная система без электронного воплощения оказалась бы непомерно трудоёмкой. Поэтому необходимо сразу создавать её на основе современных информационных технологий. Тогда оказалась бы возможной интеграция 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 учащихся.

Задачи:

1. Разработать систему педагогического мониторинга на основе рейтинговой оценочной шкалы.
2. Создать компьютерную систему педагогического мониторинга на основе базы данных и инструкции по её использованию.
3. Разработать программу и УМК для обучения персонала работе с системой педагогического мониторинга и повышения квалификации административных работников.
4. Создать пакет документов, регламентирующих использование системы управленческого, педагогического и интегрированного мониторинга.
5. 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 учащегося

№	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
01.03.11	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 обучаемых.	Семинар — май 2011	Педагог-организатор по эксперименту
Задача 2. Создать компьютерную систему педагогического мониторинга на основе базы данных			
2.1.	Разработать техническое задание на создание базы данных и СУБД	Май 2011	Вся группа разработчиков проекта и консультанты по ИТ
2.2.	Разработать, установить и отладить локальную сеть и программное обеспечение базы данных «Педагогический мониторинг»	Август 2011	Инженер по ИКТ, консультанты по ИТ
2.3.	Разработать, установить и отладить локальную сеть и программное обеспечение интегрированной оценочной системы	Август 2011	Инженер по ИКТ, консультанты по ИТ
2.4.	Разработать инструкцию по работе с базой данных «Педагогический мониторинг»	Август 2011	Инженер по ИКТ, педагог-организатор по эксперименту

Задача 3. Разработать программу и УМК для обучения персонала работе с системой педагогического мониторинга и повышения квалификации административных работников			
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
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	
		разработки	введения 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 внутрискольном 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

Таблица (продолжение)

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 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 приращивания рейтинга ученика, запросы и получение отчётов. Объявление рейтингов. Защита конфиденциальной информации, ответственность за разглашение индивидуальных рейтингов.	Август 2011	Сентябрь 2011
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.
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

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. Курчаткиной (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 оцениваемых 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 п. 6.

8. Если экспертные оценки согласованы, то совместная работа всех участников: дискуссия и взвешивание оцениваемых параметров (расстановка весовых коэффициентов, то есть 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 культурных 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 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 деятельности. 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.).
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 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 таблице.

Ранжирование и проверка на согласованность

Параметр	п1	п2	п3	ш1	ш2	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

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.
11. Участвовал в культурном событии — город, страна.
12. Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — класс.
13. Участвовал в учебном проекте.

14. Проявил инициативу, организовал и реализовал проект — школа.
15. Участвовал во внеучебном проекте.
16. Предложил нестандартное решение для учебного задания.
17. Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — школа, район.
18. Участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах,...) — город, страна.
19. Осуществил публикацию результатов своей работы — школа, район.
20. 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.
- 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 вышних 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 модели социально-педагогического сопровождения и поддержки учащихся профильной школы. Поэтому на старшую школу выделяются десять стипендий, никак не связанных с классом.

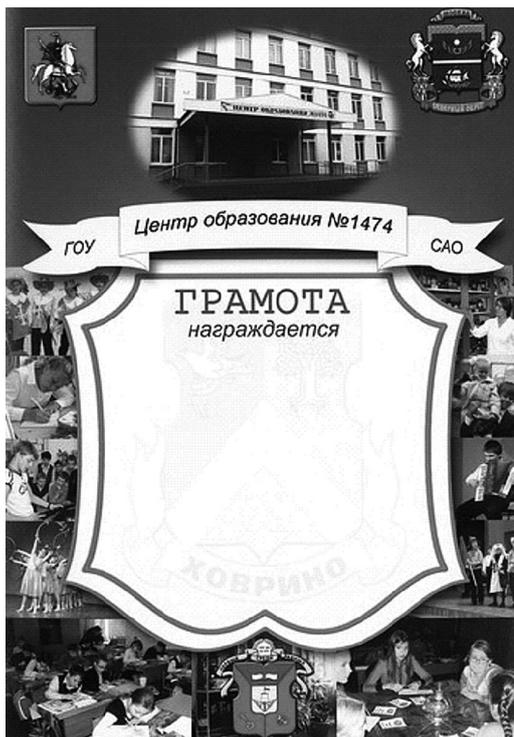


Рис. 1: Бланк школьной грамоты

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) (рисунок «Бланк школьной грамоты»¹).

При наличии достаточных материальных ресурсов размеры стипендий и количество стипендиатов должны быть увеличены. Поиск этих ресурсов — важная задача, для решения которой Совет школы 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.

¹ Бланки грамот разработаны как результат внутришкольного конкурса. Они заказываются в типографии и отличаются высоким качеством бумаги и цветной фотопечати.