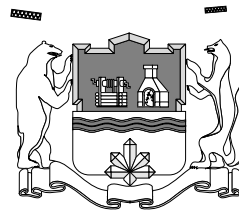


МОНИТОРИНГ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ



Понятия «качество образования» и «мониторинг» в последние годы стали, пожалуй, самыми употребительными в педагогической лексике. Сегодня практически в каждой школе (часто без создания для этого необходимых условий) проводят мониторинг, заботясь о качестве образования. Статья, которую мы вам предлагаем, раскрывает один из вариантов мониторинга в управлении качеством образования.



Светлана Фоменко,
заведующая
кафедрой высшего
педагогического
образования
Уральского
государственного
педагогического
университета,
доцент,
кандидат
педагогических
наук

Редьярд Киплинг однажды заметил: «Образование — величайшее из земных благ, если наивысшего качества. В противном случае оно совершенно бесполезно». Качество образования «задаёт» качество жизни человека и общества, ибо определяет не только количество знаний, но и степень личностного, мировоззренческого, гражданского развития подрастающего поколения. Поэтому качество образования мы рассматриваем прежде всего с позиции его социальной ценности. Оно становится одной из важнейших задач теоретической и практической педагогики. Для практиков важно определить, какие направления деятельности необходимы для того, чтобы сделать образование высококачественным. К ним относятся: нормативно-правовое обеспечение образовательного процесса, его организация, развитие инновационных процессов как одного из средств повышения качества образования, его результативности, обновление материальной базы. Эти направления позволяют охватить ключевые характеристики образования, качество которого во многом зависит от эффективного управления им.

Сущность понятия «качество образования» раскрыта во многих работах — в книгах, в статьях. Сегодня уже мало кто под качеством понимает только знания на «4» и «5», участие в олимпиадах и возможность поступить в вуз. Степень развитости, социализации, готовность выпускника к жизни — к труду, защите Родины, семейной жизни, разумному проведению досуга, продолжению образования, забота о своём здоровье — всё это тоже зависит от качества образования, полученного человеком.

Важна и некая «производственная» трактовка этого понятия, где ключевым становится «качество продукции» как совокупность её существенных свойств, значимых для потребителя. Управление качеством образования в школе — это проектирование, постановка целей образования и определение путей их достижения: организация образовательного процесса, мотивация его участников на качественный труд; контроль как способ выявления отклонений от целей; мониторинг — отслеживание изменений в развитии; регулирование и анализ результатов. Постигая глубинный смысл управления качеством образования, мы увидели прямую связь проблемы с режимом жизнедеятельности школы, с её функционированием и развитием. Причём ориентация управления на новые результаты образования — это всегда перестройка, преобразование, перевод школьной жизни в прогрессивный, инновационный режим — в режим развития.

Как интегративный системный объект качество образования определяется качеством всех его составляющих, которые влияют на конечный результат. Педагогический коллектив 184 средней школы г. Екатеринбурга управление качеством образования проектирует с учётом критериев, которые одновременно становятся и показателями



управленческой эффективности. Вот эти критерии:

- **системность и функциональность** (этот принцип отражает целенаправленность образовательного процесса, организованность, технологичность, обеспеченность ресурсами всех уровней управления качеством);
- **непрерывность и надёжность** (характеризует структурную организованность и функциональную исполнительность в управлении качеством);
- **продуктивность** (предполагает прирост какой-либо системы учебных и внеучебных занятий в совокупном результате образовательного процесса);
- **оптимальность** (соотношение затрат сил, ресурсов, времени и полученного результата);
- **адаптивность** (степень приспособленности индивида к образовательному процессу и формируемым качествам для будущей жизни и деятельности в социуме).

Для отслеживания и своевременной корректировки образовательного процесса в систему внутришкольного управления сегодня активно внедряется мониторинг качества образования. За основу взяты три его рабочих определения:

- непрерывное, научно обоснованное, диагностико-прогностическое слежение за состоянием, развитием педагогического процесса для оптимального выбора образовательных целей, задач и средств их решения (Белкин А.С. Основы педагогических технологий. Екатеринбург, 1995);
- выявление и оценивание педагогических действий с обеспечением обратной связи (Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. М.: Российское педагогическое общество, 1998);
- систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза (Социологический энциклопедический словарь под ред. Г.В.Осипова. М.: ИНФА-М-Норма, 1998).

Мониторинговые исследования становятся существенным аспектом внутришкольного контроля, экспертизы, информационного обеспечения педагогического коллектива. Информация, получаемая в результате мониторинга, активно используется в принятии управленческих решений, в консультировании. Для руководителей 184-й школы очень важно было определить:

- показатели деятельности школы, наиболее важные для управления её развитием;
- периодичность в сборе информации;
- способы обработки и интеграции полученных результатов.

Самая большая трудность при оценке качества образования на любом этапе управления — в его динамизме, изменчивости во времени, многие результаты образования, а значит, и оценка его качества отдалены во времени. **А ведь эффективным управление качеством может быть только исследовательское, основанное на мониторинге текущих, конечных и непременно отдалённых результатов образования.** Руководители образовательных учреждений выясняют, отслеживают и фиксируют, кем стали их бывшие воспитанники, как сложилась их жизнь через три, пять, семь лет после окончания школы. Сбор информации даже по таким общим параметрам, как продолжение образования, профессия, заработок, служба в армии, семейное положение, политическая ориентация, отношение к религии и так далее, даёт школе богатый материал для анализа образовательной деятельности сейчас, для её корректировки и развития. Конечно, мониторинг и статистическая обработка текущих, конечных и отдалённых результатов по классу и школе представляют некую дополнительную работу в сравнении с общепринятым перечнем функциональных обязанностей учителей и управленцев. Но, во-первых, этой работе нет альтернативы, если речь идёт о профессиональном управлении, которое может быть основано только на постоянно



поступающей, фиксируемой достоверной информации о ходе и результатах образовательного процесса, о качестве полученного в школе образования. Во-вторых, для профессионального управленца эта работа носит ярко выраженный аналитико-исследовательский характер.

Выстраивая систему управления качеством образования по конечным результатам деятельности, руководители 184-й школы взяли за основу мониторинга образования такие показатели:

- уровень обученности учащихся;
- уровень их воспитанности и социализации;
- степень сохранения здоровья детей.

По результатам мониторинга руководители школы получают полную информацию о реальных темпах и уровне освоения учениками содержания образовательных программ. На основе этих данных оценивается качество образовательного процесса и управленческой деятельности, направленной на обеспечение результатов образования в школе. Мониторинг даёт возможность принимать управленческие решения, адекватные реальной ситуации, отражающей качество образования. При этом вырабатывается комплекс показателей, с помощью которых наиболее полно отражаются реальные результаты образования в школе, систематизируется вся информация о результатах образования в динамике. В таблице 1 представлен план внедрения мониторинга качества образования в 184-й екатеринбургской школе.

Внедрение мониторинга качества образования в школе потребовало от коллектива дополнительных затрат, физических и психологических сил как руководителей, так и педагогов. Практика показала, что самым важным и самым трудным было мотивировать педагогов на внедрение мониторинга в образовательный процесс. Учителя не торопились принимать новшество, понимая, что оно потребует затрат времени и сил. И хотя на семинарах и совещаниях руководители доходчиво и аргументированно доказывали необходимость и преимущества мониторинга,

коллектив на первых порах только вежливо слушал... **Поэтому самый длительный по времени и одновременно самый значимый именно подготовительный этап работы.** В этом смысле не стоит устанавливать какие-то жёсткие временные рамки. Это будет зависеть от степени готовности педагогического коллектива к внедрению мониторинга, от желания учителей взять на себя дополнительную нагрузку. Достаточно трудными являются выбор показателей качества знаний, подлежащих отслеживанию, и разработка соответствующего инструментария в виде контрольных срезов знаний по учебным дисциплинам. В этих контрольных работах предусмотрены задания на выявление того или иного качества.

Мы в школе пошли старым и известным путём: взяли за основу показатели качества знаний ребёнка по В. Беспалько (объём, системность, гибкость, прочность). В соответствии с ними учителя подготовили инструментарий в виде контрольных работ, тестов, опросников, в которые закладывались задания именно на определение показателей качества знаний по всем учебным дисциплинам (включая иностранный язык и изобразительное искусство). В течение учебного года мы проводим четыре контрольных среза знаний (октябрь, декабрь, февраль, май). Как видно из сроков, контрольные точки мониторинга совпадают по времени с традиционными контрольными процедурами, что дополнительно не обременяет учителей, но вместе с тем направлено именно на выявление **конкретных показателей качества знаний ребёнка** (не секрет, что иногда сам учитель не может объяснить, на что именно направлено то или иное задание контрольной работы).

По итогам каждой контрольной точки мониторинга учитель имеет информацию о показателях качества знаний и об уровне обученности учащихся по своему предмету по классу в целом и о каждом ребёнке. Проводим анализ результатов, составляем индивидуальные корректирующие программы для каждого ученика



Таблица 1

Содержание деятельности	Система организационных мероприятий	Ответственные	Сроки
1-й этап — подготовительный: создание условий для формирования системы 2004–2005			
Научно-методические условия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка программы мониторинга качества результатов образовательного процесса 2. Подготовка пакета методических материалов (диагностического инструментария) для осуществления мониторинговых исследований. 3. Выбор комплекса показателей, позволяющих объективно охарактеризовать качество результатов образовательного процесса. 4. Разработка заключения по результату 	Руководитель отдела мониторинга, директор, методический совет	2004
Научно-правовые условия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать инструкцию по организации мониторинга качества результатов образовательного процесса. 2. Подготовить приказ о проведении мониторинговых исследований в школе. 3. Разработать положения: <ul style="list-style-type: none"> — о работе отдела мониторинга; — о деятельности каждого специалиста отдела (психолог, социолог, программист и т.д.). 4. Разработать формы аналитического отчёта для всех сотрудников отдела 	Руководитель отдела мониторинга	2005
Организационно-содержательные условия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор специалистов, участвующих в мониторинговых исследованиях. 2. Создание групп экспертов по оценке деятельности отдела мониторинга. 3. Проведение педагогического совета: утверждение положения, состава отдела мониторинга, программы мониторинга качества образовательного процесса. 4. Проведение методического совета: отбор показателей, характеризующих качество образовательного процесса. 5. Организация методической учёбы педагогического коллектива по проблемам качества результатов образовательного процесса и отслеживания результатов профессиональной деятельности педагогов на современном этапе (тематические семинары, консультации, собеседования). 6. Организация индивидуальной методической помощи педагогов по подготовке и проведению мониторинговых исследований 	Руководители ОУ, руководитель отдела мониторинга, педагоги	2005
Информационные условия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание системы сбора, хранения и обработки информации по результатам мониторинговых исследований. 2. Определение технических средств, необходимых сотрудникам отдела мониторинга 	Руководитель отдела мониторинга	
2-й этап: обеспечение функционирования отдела мониторинга 2005–2007			
3-й этап: выявление динамики качества результатов образовательного процесса и внесение корректив в программу мониторинга 2007–2008			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ отчётов специалистов отдела мониторинга о проведённых исследованиях. 2. Подготовка руководителем отдела отчёта о деятельности отдела за определённый период. 3. Выступление руководителя отдела мониторинга на методическом совете школы о результатах мониторинга и о деятельности отдела. 4. Проведение внешней экспертизы деятельности отдела мониторинга. 5. Проверка эффективности управленческих решений на основе мониторинга. 6. Проведение педагогического совета по результатам исследований: анализ полученных данных и определение проблем, перспектив деятельности коллектива по повышению качества образовательного процесса. Внесение корректив в программу мониторинга с учётом выявленных проблем и изменившихся условий. 7. Внесение корректив в комплекс показателей и критериев для оценки качества результатов образовательного процесса в школ 	Директор, руководитель отдела мониторинга, психолог, методист	



по конкретным проблемам или на уровне всего класса, если проблема имеет массовый характер. Таким образом, **в течение учебного года систематически собираем и анализируем информацию о качестве знаний учащихся по учебным дисциплинам, причём не только на уровне параллели, отдельного класса, но самое важное, повторю, — о каждом ученике.** Эту информацию анализируют учителя, методические объединения и руководители школы.

С информацией, полученной в ходе мониторинга, мы знакомим родителей учеников с тем, чтобы и они помогли детям в изучении того или иного предмета. Знакомим и самих ребят (особенно старшеклассников).

На основе этой информации корректируем план деятельности педагогического коллектива, намечаем меры, направленные на развитие позитивных и нейтрализацию негативных тенденций. Результаты мониторинговых исследований активно используем в процессе аттестации учителей. Данные мониторинга имеют объективный, научный характер, а потому достоверны, с их помощью подтверждается профессиональный уровень того или иного учителя.

О качестве образования в школе, об успешности её работы судим по таким основным критериям:

- состояние здоровья детей;
- отсутствие школьной дезадаптации;
- развитие ученика (на основе диагностики);
- уровень общей воспитанности учащихся;
- творческая научно-исследовательская лаборатория учителя;
- построение школьного мира, в котором ребёнок не готовится к жизни, а полноценно живёт, реализует свой интеллектуальный, духовный, творческий потенциал;
- открытость школы к контакту с родителями, а родителей — к контакту с учителями, администрацией, к взаимодействию со школой;
- валеологическая воспитанность учащихся, валеологическая грамотность педагогов и родителей.

Каждый из этих критериев предполагает систему работы всех структур школы в соответствующих направлениях. Промежуточный и итоговый анализ результатов нашей деятельности, выраженных в определённых показателях, позволяет в случае необходимости оперативно скорректировать действия педагогического коллектива. Пожалуй, самые большие затруднения вызывает диагностика общей воспитанности, эмоционального самочувствия учащихся, на инструментарии которой и оставаюсь.

Методика диагностики

На подготовительном этапе руководители школ проводят вводный инструктаж участников исследования, определяют его цель и задачи, знакомят со способами и формами проведения диагностики, обработки данных и анализом результатов. Инструктаж на подготовительном этапе проводим на заседании методического объединения классных руководителей, на совещаниях при завуче и директоре.

Диагностику проводим либо в специально отведённое для этого резервное учебное время, либо на классных часах общения, либо в дни диагностики, регуляции и коррекции, предусмотренные планом работы школы.

Методы диагностики разнообразны: это наблюдение, оценка, самооценка и взаимооценка, опрос, анкетирование, тестирование, ранжирование и другие.

Способы обработки данных диагностики — подсчёт средних баллов, построение схем, графиков, гистограмм, диаграмм и т.п. Существенно облегчает проведение этого этапа, при этом позволяет выдать разнообразно оформленные и в то же время выдержанные в едином стиле результаты использование компьютера.

Анализ результатов диагностики проводим коллективно, в форме «круглого стола» или в процессе работы отдельных творческих групп по различным аспектам с обобщением на пленарном заседании. **Результаты анализа — весьма**



ценный материал для текущей коррекции, для итогового анализа воспитательной работы в целом, для планирования доминирующих направлений воспитательной деятельности.

Выстраивая систему управления качеством образования по конечным результатам деятельности школы, берём за основу показатели мониторинга, о которых уже шла речь (обученность, воспитанность, социализация, готовность к труду, к продолжению образования и т.д.), дополняем их показателями деятельности учителя:

- качество преподавания и уровень профессионального развития учителя;
- качество воспитательной работы и уровень профессионального развития педагогов-воспитателей;
- организация и эффективность педагогического и ученического труда в школе;
- физическая культура и медицинское обслуживание детей;
- учебно-методическое обеспечение образовательного процесса.

Общая программа мониторинга результатов образования в школе такова (табл 2):

Деятельность руководителей школы

1. Мониторинг содержания образования

№ п/п	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Выход
1	Анализ нормативного обеспечения инновационного процесса	Уровень развития инноваций в школе	Июнь — август	Зам директора по научно-метод. работе	Информация на администр. совещании
2	Анализ выполнения годового плана	Самооценка членов администрации	Июнь — август	Директор школы	Анализ на педсовете в августе
3	Определение преобладающего стиля управления в школе	Разнообразие стилей управления (тест по Аминову Н.А.)	Март	Зам. директора по научн.-метод. работе	Статистич. отчёт на администрат. совещании
4	Определение уровня профессиональной комфортности в педагогическом коллективе	Определение удовлетворённости педагогов своим трудом, микроклиматом в школе	Март	Психологи центра «Семья и школа», зам. директора по уч.-восп. работе	Отчёт на административном совещании
5	Обобщение и описание опыта деятельности инновационной	Результаты управленческой деятельности, её этапы	Январь	Директор школы	Отчёт на административном совещании
6	Определение динамики развития форм сотрудничества всех участников учебно-воспитательного процесса	Развитие различных форм сотрудничества субъектов образовательного процесса, самооценка ведущих форм сотрудничества (по Коротаевой Е.В.)	Май — июнь	Зам директора по уч.-восп. работе.	Информация на педсовете

2. Качество материально-технической базы и научно-методического комплекса

№ п/п	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Выход
1	Оценка(анализ) развития материально-технической базы, учебно-методического комплекса и служб, организация смотра-конкурса	Соответствие государственному стандарту материально-технической базы, учебно-методического комплекса и служб	Сентябрь — май	Научно-методический совет, зам. директора по адм.-хоз. части	Справка по итогам смотра-конкурса на педсовете
2	Анализ показателей обеспеченности учебниками, учебной и методической литературой	Средне-статистическая обеспеченность учебниками и методической литературой	Сентябрь — октябрь	Зам директора по адм.-хоз. части, библиотека, родительский комитет школы	Аналитич. справка на педсовете
3	Анализ выполнения санитарно-гигиенических норм обеспечения учебно-воспитат. процесса	Полное соответствие санитарно-гигиеническим нормам учебно-воспитательного процесса	Январь — май	Зам директора по адм.-хоз. части, зам директора по учеб.-восп. работе	Справка на заседании родительского комитета



4	Сравнительный анализ качества дополнительных платных образовательных услуг	Соответствие дополнительных платных образовательных услуг заказу и спросу	Апрель — май	Зам директора по учеб.-восп. работе	Аналит. справка для педсовета
5	Сравнительный анализ привлечения дополнительных материальных средств и источников финансирования	Наличие дополнительных материальных средств и источников финансирования	Сентябрь	Директор школы	Справка на административном совете
6	Статистический отчёт о материальных затратах на 1 ученика в школе за год	Наличие централизованного финансирования школы за год из расчёта на одного ученика	Май — июнь	Директор школы, бухгалтерия	Отчёт для анализа работы школы
7	Анализ удовлетворённости учителей условиями труда, удовлетворённости родителей и учащихся реализацией образования в школе	Удовлетворённость учителей условиями труда, родителей, учащихся реализацией образования в школе	Февраль — март	Психологи «Семьи и школы»	Анализ на совещании при директоре, завучах, заседании род. комитета школы

3. Физическое и психическое здоровье учащихся и педагогов

№ п/п	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Выход
1	Анализ физической подготовленности учащихся, участие школы в соревнованиях в течение учебного года	Физическая подготовленность учащихся	Июнь — июль	Учителя физ. культ., замдиректора по учеб.-восп. работе	Аналитическая справка по итогам года
2	Анализ итогов медицинского осмотра учащихся, анализ заболеваемости учащихся	Процент основных физических недугов и соматических заболеваний ученика в школе	В течение года	Учителя физ. культ., медики школы	Аналитическая справка
3	Анализ уровня тревожности учителей и учащихся (тест по Спилбергу)	Уровень тревожности учителей и учащихся	Апрель	Учителя физ. культ., медики школы	Анализ на педсовете
4	Анализ общего психофизического состояния педагогов и учащихся в школе (тест по Пушкиной Т.А. и Каплуновой И.Я.)	Общее психофизическое состояние педагогов и учащихся в школе	В течение учебного года	Психологи центра «Семья и школа»	Информация на совещании при директоре

4. Уровень профессиональной подготовленности педагогического коллектива

№ п/п	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Выход
1	Анализ ценностных ориентаций учителя	Соответствие ценностных ориентаций учителя ценностным ориентациям учащихся и деятельности школы (опрос по М. Рокичу)	В течение года	Зам. директора по науч.-метод. работе, психологи центра «Семья и школа»	Информация и анализ итогов года
2	Диагностика взаимоотношений «учитель-ученик»	Наличие лично ориентированного подхода в работе с учащимися, родителями (анкетный опрос учащихся «Учитель глазами учеников»)	Один раз в два года	Зам. директора по науч.-метод. работе, психологи	Анализ на педсовете
3	Анализ овладения учителем инновационными способами обучения в условиях совместной продуктивной деятельности	Наличие инновационной деятельности в учебно-воспитательном процессе педагога и школы в целом	В течение учебного года	Руководители МО, методсовет школы	Аналитическая справка



4	Диагностика профессионального роста педагога (тестирование по В.И. Зверевой)	Развитие профессионализма учителя в течение межаттестационного периода (участие в заседаниях методобъединений, в проведении открытых уроков, сравнительные данные об уровне обученности учащихся)	Май — июнь	Зам. директора по науч.-метод. работе, зам. директора по учеб.-восп. работе,	Анализ по итогам года
5	Анализ широты внешних связей школы с учёными и специалистами вузов	Наличие сотрудничества с вузами города (договора, планирование совместной работы, практика студентов), влияние данного сотрудничества на профессионализм учителя	Май	Замдиректора по ИМР, замдиректора по УВР	Информация на методсовете школы
6	Аттестация педагогов и её влияние на профессионализм учителя	Соответствие категории по аттестации профессиональному уровню педагога	В течение года	Замдиректора по НМР.УВТ, ВР	Анализ на педсовете, метод-совещаниях

5. Развитие личности

№ п/п	Содержание деятельности	Показатели	Сроки	Ответственный	Выход
1	Экспертиза составляющих образованности: а) предметная образованность; б) деятельностно-коммуникативная; в) ценностно-ориентированная	Уровень знаний, их усвоения, коммуникативные навыки, способности учебной деятельности (продуктивной, репродуктивной). Мотивы, интересы, потребности, ценностные установки в отношении учащихся	4 раза в год. Раз в год (сентябрь-октябрь). Раз в год (сентябрь-октябрь)	Зам. директора по УВР	Анализ в конце учебной четверти. Анализ в конце 1 четверти на совещании при директоре, завучах
2	Экспертиза качества знаний и умений учащихся: — промежуточная, — рубежная, — итоговая	% учащихся, которые знают, понимают, применяют полученные знания, анализируют; — наличие способов учебной деятельности: репродуктивной, продуктивной; — наличие коммуникативных навыков, дают описание, аргументируют, умеют извлечь информацию, доказывают	В течение учебного года. После прохождения тем. После каждой четверти	Зам. директора по УВР	Информация на педсовете. Аналитические справки, распоряжения по учебной части, по итогам учебных четвертей и учебного года
3	Сопоставительный анализ результатов участия в интеллектуальных и творческих конкурсах	% охвата учащихся олимпиадными заданиями, творческими конкурсами, смотрами; творческие работы учащихся, предметные газеты	По итогам полугодия	Зам. директора по НМР, УВР, внекл. работе	Аналитические справки, распоряжения по учебной части школы
4	Определение уровня учебной мотивации (тест по Г.В. Репкиной, Е.В. Заика)	— Уровень сформированности навыков мыслительной деятельности; — сформированность учебной деятельности, общеучебных навыков	Сентябрь — октябрь	Зам. директора по УВР, учителя 1–4-х классов	Аналитическая справка на метод. совете, МО, совещании при завучах
5	Воспитанность: а) анализ ценностных ориентаций учащихся б) определение уровня воспитанности учащихся	Уровень нравственных знаний, убеждений, поступков учащихся (тест по М. Рокичу); уровень воспитанности учащихся (тест по М.И. Шиловой)	Февраль	Зам. директора по ВР, по УВР, классные руководители	Аналитическая справка на педсовете Информация на педсовете, методобъединении



6	Воспитемость: анализ развития классных коллективов (по А.Н. Лутошкину)	Наличие ядра, лидеров в классном коллективе; самоуправление в коллективе; наличие КТД	Сентябрь — октябрь	Зам. директора по ВР, классные руководители	Информация на педсовете, методобъединении
7	Анализ годовых планов классных руководителей	Компетентность классного руководителя в выборе задач воспитания и развития коллектива учащихся; наличие методик воспитательной работы с учащимися и владение ими классным руководителем	Август — сентябрь	Зам. директора по ВР, классные руководители, методобъединения	Отчёт на совещании при директоре
8	Анализ стимулов и препятствий профессионального роста педагога и классных руководителей (по В.И. Зверевой)	Умение строить взаимоотношения с учащимися и родителями; умение проводить самоанализ воспитательного мероприятия, умение использовать социум при планировании воспитательной работы в классе	Сентябрь	Зам. директора по ВР, методобъединению	Отчёт на совещании при директоре, педсовете

Мониторинг мы рассматриваем как основополагающий механизм управления качеством образования в условиях школы. Отличительная черта, как уже отмечалось, — достоверная информация о соответствии фактического результата его ожиданиям. Обратная связь — сущностный аспект управления школой. На её основе меняется отношение к результату, пересматриваются способы достижения текущих, промежуточных и конечных целей. Эффективность мониторинга в школе обеспечивается требованиями, которым должна удовлетворять информация: это её полнота, адекватность, достоверность, точность, своевременность, доступность, непрерывность, структурированность и специфичность для каждого уровня мониторинга.

По своему внутреннему строению мониторинг объединяет три важных компонента, включающих функции, свойственные управленческой деятельности:

- контроль различных сторон деятельности школы;
- их экспертизу;
- информационное обеспечение.

Мониторинг основывается на этих компонентах, но не заменяет ни один из них. Он не может быть ни системой контроля, ни экспертизой, ни системой информационного обеспечения управления. Более того, без отлаженной системы сбо-

ра информации, контроля и экспертизы организация мониторинга в школьной практике бесполезна. В этом отношении мониторинг базируется на «трёх китах» традиционного управления.

Почему же бессмысленно организовывать в образовательном учреждении отдельно взятую службу мониторинга без отлаженных систем экспертизы, контроля и информационного обеспечения?

Во-первых, длительное наблюдение за состоянием и развитием образовательного процесса практически возможно только **на основе стабильно существующей информационной базы**, которая систематически пополняется, а её данные активно использует педагогический коллектив школы. Вопрос о том, имеет ли смысл искусственно создавать новую информационную базу специально для мониторинга при существующих нагрузках руководителей и педагогов образовательного учреждения, требует серьёзного педагогического и управленческого осмысления.

Во-вторых, представим себе, что в школе отсутствует относительно стабильная система показателей внутришкольного контроля, по которым оценивается эффективность образовательной деятельности. Именно на этих показателях, которые используются много лет, и возможно строить систему мониторинга.



Возникает вопрос: а как быть, если сегодня школе нужны показатели, которые раньше не использовались, например, коэффициент умственного развития учащихся, или профессиональные ценности педагогического коллектива, или ещё более сложный показатель обученности или развития? **В этой ситуации новый показатель должен быть включён в систему традиционного стабильного контроля. В результате через несколько лет мы получим информацию, которая необходима для мониторинга.**

В-третьих, когда перед нами набор разнообразной информации за 2–3 года и больше и нам нужно обработать и наглядно представить графики, диаграммы, таблицы мониторинга, **без экспертизы обойтись практически нельзя.** Экспертиза с её возможностями сделать профессиональный срез той или иной стороны деятельности школы и наглядно представить её результаты даёт мониторингу необходимый набор инструментов анализа. Конечно, можно предположить, что организован мониторинг с фиксированными, неизменными показателями и ситуация будет такой несколько лет. Тогда нет необходимости пользоваться услугами экспертизы. Но при непрерывных изменениях в области образования в такую идиллическую картину поверить трудно. Через некоторое время всё равно понадобятся новые данные и обращения к экспертизе не избежать.

Мониторинг предназначен для получения информации о тенденциях развития объекта исследования. Зная тенденции развития, можно продумывать управленческую стратегию. В самом простом случае это решение вопроса о том, будет ли управленческая команда пытаться изменить ситуацию. Это ещё раз подтверждает, что мониторинг не может заменить управленческую функцию контроля, так как контроль даёт руководителю информацию о выполнении конкретных управленческих решений, действий. Информация о тенденциях необходима далеко не каждый день, а вот информация о реализации намеченных планов нужна постоянно.

Таким образом, **мониторинг — это самостоятельное звено в управленческом цикле, его нельзя идентифицировать ни с одной функцией управления, и в то же время он непосредственно с ними связан.** По своему внутреннему строению мониторинг напоминает пирамиду, в основании которой лежат системы контроля, информационного обеспечения управления и экспертизы. Организуя мониторинг в школе, уже нельзя пренебрежительно относиться ни к одному из информационных документов контроля и экспертизы. Любой из них может стать источником информации. В свою очередь, информация, которая является верхушкой пирамиды, становится базисом для принятия управленческих решений разного уровня.

По мнению многих учёных, мониторинг в педагогическом процессе выполняет пять основных функций:

- **ориентировочную** (ориентирование субъекта в деловом пространстве на основе полученной и получаемой информации);
- **конструктивную** (с одной стороны — это кристаллизация индивидуальной позиции, а с другой — расширение личностного пространства за счёт позитивных контактов);
- **организационно-деятельностную** (постоянная интеграция получаемой информации и научно-теоретического знания позволяет определить наиболее оптимальную позицию личности в процессе выполнения той или иной деятельности);
- **коррекционную** (уточнение и необходимая корректировка задач и позиции субъектов деятельности);
- **оценочно-прогностическую** (сравнение получаемой в ходе мониторинга информации с контрольными точками и конечным результатом).

Мониторинг — сложный управленческий механизм, и применять его нужно тогда, когда сам руководитель и вся управленческая система школы достигли в развитии определённого уровня.

г. Екатеринбург