

## РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ интегрированной системы управления качеством

**Ирина Борисовна Курчаткина,**  
директор Центра образования № 1474 Северного округа Москвы,  
кандидат педагогических наук

Центр образования № 1474 (с 1965 по 2008 годы — средняя общеобразовательная школа № 134) — победитель конкурса образовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные технологии в рамках национального проекта «Образование». Школа ведёт активную экспериментальную работу: участвует 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, управляющий всей инновационной работой школы.

• педагогический мониторинг • рейтинговая система • интегральная оценка качества • деловая игра • экспертные оценки • весовые коэффициенты

**З**а последние десять лет в школе сложилась систематическая практика разнонаправленного и многоуровневого повышения квалификации управленческого и педагогического

состава: вся администрация школы прошла курсы повышения квалификации по программе «Технологии мониторинга

и оценки успешности образовательного процесса», «Новые формы финансово-экономического обеспечения»; педагоги занимаются на курсах «Современный учитель в современной школе», «Инновационные формы в воспитательной деятельности школы», проходят технологический интернет-практикум «Моделирование эффективной школы».

### **Педагогический мониторинг**

Наряду со всем этим в сложившейся практике явно ощущался недостаток единой системы мониторинга, которая позволяет отслеживать академическую успешность учеников, отражать степень успешности педагогических воздействий на индивидуальный прогресс учеников во всех областях. Значительная часть учеников проявляет себя в социальной практике, исследовательских проектах, художественной деятельности, в дополнительном образовании. На наш взгляд, активное участие ученика в помощи воспитанникам детского дома больше говорит о его гражданской позиции, чем отличная отметка по граждановедению. Но в традиционной системе оценивания такие достижения обычно не учитываются. Оценка только академических достижений не позволяет в полной мере соответствовать общему гуманистическому направлению в развитии образования — например, предусмотреть особенности инклюзивного образования и дистанционного обучения детей с ограниченными возможностями здоровья.

В проекте программы развития нашей школы на 2012–2016 годы предусмотрено ввести тьюторскую модель сопровождения и поддержки учащихся в профильной старшей школе, а также полный технологический комплекс 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 не было. Мы видим решение этой проблемы в создании единой рейтинговой системы<sup>1</sup>, использующей или учитывающей уже имеющийся в школе опыт — особенно демократичность 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 можно будет интегрировать обе системы в целостную систему интегральной оценки качества образования.

*Общая цель проекта:* разработать интегрированную систему внутришкольного мониторинга, учитывающую индивидуальный прогресс учащихся.

*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 учебно-методический комплект 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 других школах.

Для этого проекта мы разработали локальные нормативные акты и инструктивно-методические документы: Положения об интегрированной оценочной системе, учитывающей индивидуальный прогресс учеников, о внутришкольном управленческом мониторинге (оценка качества образования); о внутришкольном педагогическом мониторинге (о рейтинговой системе), о стипен-

<sup>1</sup> См. также: Гузев В.В. Курчаткина И.Б. Индивидуальный прогресс ученика: как его оценить // Народное образование. 2011. № 7.

дии управляющего совета для лучших учеников; инструкции по применению рейтинговой системы оценивания прогресса учеников, по работе с базой данных «Педагогический мониторинг»; сценарии деловых игр по разработке рейтинговой системы; программу и учебно-методический комплект для курсов повышения квалификации педагогических работников школы «Внутришкольный педагогический мониторинг».

### Сценарий и протокол деловой игры

Участвуют педагоги и ученики старшей (профильной) школы. Цель: составить и ранжировать список оцениваемых параметров, согласовать экспертные позиции, установить весовые коэффициенты:

- Мотивирующее выступление руководителя проекта — директора школы (5 мин.).
- Методологическое выступление научного консультанта (10 мин.).
- Организация групп: учительские смешанные (из разных методобъединений), ученическая (10–11 классы). Все члены администрации в группах — на правах рядовых участников. Группы выбирают спикеров (5 мин).
- Работа групп — первый тур: разработка списков оцениваемых параметров для старшей (профильной) школы (30 мин).
- Совместная работа всех участников: дискуссия и формирование единого списка оцениваемых параметров. При разногласиях спорные параметры включаются в итоговый список. Если список включает более 20 параметров, он разбивается на части по согласованному основанию (например, академические и неакадемические параметры) (15 мин).
- 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.).
- Проверка на согласованность экспертных оценок (15 мин).

- Если экспертные оценки не согласованы, повторяется второй тур, если согласованы, то начинается совместная работа всех участников: дискуссия и взвешивание оцениваемых параметров (расстановка весовых коэффициентов, т.е. количества баллов, которыми оценивается каждый элемент списка) (15 мин).

- Заключительное слово руководителя проекта (2 мин).

В работе участвуют три смешанные группы учителей старшей школы по семь человек и две группы учеников по пять человек — от 10 и 11 классов. Каждая группа представляет свой список оцениваемых параметров. Затем после общего обсуждения среди учителей результатов работы учительских групп и параллельно среди учеников — результатов ученических групп — отдельно учителя и ученики создают единые списки параметров.

Очевидны различия между этими списками: ученики больше ценят действия вне уроков, учителя традиционные 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; посещает элективные курсы; выполняет дополнительные задания; участвует в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах); участвует добровольно в культурных мероприятиях; помогает другим ученикам; 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; выполняет домашнее задание; старательно работает на уроке; представил устный текст, письменный текст

по результатам своей работы; участвовал в проекте; пришёл на занятие кружка; участвует в соревнованиях любого уровня; консультирует других учеников; участвует в культурных событиях, в социальной работе, в подготовке занятия и т.д.

После совместного обсуждения создаём объединённый список параметров, который в дальнейшем ранжируется, при этом учителя настаивают на обязательности учёта значения и масштаба событий, степени проявления желаемых качеств и уровня выполнения. Ученики разделяют позицию организаторов игры: учитываются только факты.

При обсуждении из списка были удалены общеобязательные параметры («опрятно одет») и вторичные факторы («посещает элективные курсы»): их посещение 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:*

Принял участие в занятии (в том числе дистанционно в удобное для него время); принял участие в подготовке занятия, в обсуждении материала (вопросы, реплики, примеры и т.д.); предложил нестандартное решение для учебного задания; выполнил учебное задание; попросил и выполнил дополнительное задание; участвовал в соревнованиях (олимпиадах, конкурсах) — школа, район, город, страна; помог другим учащимся; представил устный текст по результатам своей работы; участвовал в учебном и (или) внеучебном проекте; участвовал в культурном событии — школа, район, город, страна; участвовал в социальной работе; представил письменный текст по результатам своей работы; проявил инициативу, организовал и реализовал проект — класс, школа; опубликовал результаты своей работы — школа, район, город, страна.

Далее проводим ранжирование, проверяем согласованность позиций.

*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 ученикам.
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. Опубликовал результаты своей работы — школа, район.
67. Опубликовал результаты своей работы — город, страна.

На последнем этапе обсуждения всем параметрам присвоены весовые коэффициенты, которые и становятся 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 ученикам.
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. Опубликовал результаты своей работы — школа, район.
100. Опубликовал результаты своей работы — город, страна.

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

### Стипендии

Обладателям высших строчек рейтингового списка присуждаются небольшие стипендии.

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). О том, что ученику присуждена стипендия, делается запись в его личном деле.

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

### 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
<b>Сумма</b>						781
	Макс	67				
	Мин	5				
	Размах	62				
	Критерий	ДА		62 > 44,72		

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).

Каждому выпускнику выдаётся Приложение к аттестату (локальный документ) — распечатка его рейтингового досье за все годы обучения. Этот документ позволяет проследить всю деятельность выпускника во всех областях и по существу становится его индивидуальным портфолио. **НО**