

**Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная многопрофильная школа №44**

**им.В.Кудзоева**

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГА КАЧЕСТВА ОБУЧЕНИЯ,**

**ПРЕПОДАВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Методические рекомендации**

**Владикавказ 2019**

Настоящие методические рекомендации посвящены решению вопросов эффективного управления качеством образования, в том числе посредством проведения внутреннего мониторинга качества образования.

Методические рекомендации предназначены руководителю и заместителям руководителя, председателям методических объединений Учреждения.

## 

## ВВЕДЕНИЕ

Реформы в сфере образования, проводимые в нашей стране с 1997 года, развивались в направлении обеспечения его качества, доступности и эффективности. Повышение качества образования предусматривало, прежде всего, обновление содержания образования, внедрение федеральных государственных образовательных стандартов, повышение квалификации учителей, установление профессионального стандарта педагога, совершенствование процедур оценки образовательных результатов.

Поскольку качество сегодня – это социально-экономическое понятие, качество образования является стратегическим фактором общественного развития. Повышение качества образования является важнейшей задачей в условиях рыночной экономики, конкуренции, демографических преобразований общества и может быть достигнуто только путем целенаправленной и систематической работы. Поэтому чрезвычайно значимым сегодня является процесс непрерывного оценивания состояния и результатов функционирования образовательной организации и ее инновационных преобразований. Для эффективного решения задач, поставленных перед Учреждением, необходимо внедрение мониторинга в ее деятельность, обеспечивающего систему управления образовательной организацией в целом и образовательным процессом в частности необходимой и достоверной информацией для принятия качественных и эффективных управленческих решений.

В данных методических рекомендациях предпринята попытка раскрыть ответы на вопросы, возникающие у руководителей общеобразовательных организаций при выстраивании системы управления качеством образования и организации мониторинговых исследований. В каждой части методических рекомендаций раскрыт используемый понятийный аппарат и предложены материалы, которые руководители образовательных организаций смогут использовать в своей практике.

## Что такое качество образования и эффективное управление им

Качество образования – это сложное и многоаспектное явление.

Согласно части 29 статьи 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ

«Об образовании в Российской Федерации» ***качество образования* –** комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам,.. и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

В этой же статье указанного закона определены понятия, связанные по содержанию с понятием качества образования.

***Образовательная деятельность*** (часть 17) – деятельность по реализации образовательных программ.

***Образовательная программа*** (часть 9) – комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов.

***Федеральный государственный образовательный стандарт*** (часть 6; далее – ФГОС) – совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

Определим другие понятия, важные для понимания смысла и содержания понятия «качество образования»:

***комплекс*** – совокупность, сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих одно целое; ***комплексный*** – представляющий собой комплекс чего-либо, охватывающий группу предметов, действий, явлений, процессов и т. д. (Новый словарь иностранных слов. 2012);

***подготовка*** – 1) создание кем-либо условий для успешного выполнения чего-либо; 2) накопление кем-либо достаточного запаса теоретических знаний, практических навыков и т. п., которые необходимы для чего-либо (Дмитриев Д.В. Толковый словарь русского языка. 2003);

***планируемые результаты*** представляют собой систему ведущих целевых установок и ожидаемых результатов освоения всех компонентов, составляющих содержательную основу образовательной программы (Примерная основная образовательная программа основного общего образования, одобренная федеральным учебно-методическим объединением по общему образованию; протокол № 1/15 от 08.04.2015 г.; в ред. протокола

№ 3/15 от 28.10.2015).

Исходя из данных определений, качество образования определяется:

* + 1. совокупностью действий педагогов и администрации Учреждения, учащихся и их родителей (законных представителей) по реализации всех компонентов всех разделов разработанной и утвержденной образовательной программы и соответствием данных действий обязательным требованиям к образованию конкретного уровня (в обязательной части программы), а также потребностям учащихся и их родителей, законных представителей (в части, формируемой участниками образовательных отношений);
    2. совокупностью условий, созданных для реализации образовательных программ, и их соответствием обязательным требованиям и потребностям учащихся и их родителей, законных представителей;
    3. совокупностью результатов освоения программ, входящих в состав содержательного раздела образовательной программы, как ожидаемых (цели- результаты), так и достигнутых (реальные результаты), а также соотношением реальных результатов с поставленными целями, моделью выпускника, требованиями ФГОС, т. е. степенью их достижения. Следовательно, качество образования на уровне ученика в идеале – это определённый уровень освоения им содержания образования (знаний, способов деятельности, опыта его творческой деятельности, эмоционально-ценностных отношений), определённый уровень развития, которого он достигает на различных этапах обучения в соответствии с индивидуальными возможностями, стремлениями и целями воспитания и обучения.

Проведенный анализ показывает, что выделенные показатели качества можно свести к трем основным группам:

* показатели, отражающие организацию образовательного процесса (доступность и дифференциацию обучения, стандартизированность и вариативность программ, использование традиционных и инновационных технологий обучения, контроля и оценки, внедрение инновационных методов, средств и форм обучения, использование современных средств и методов мониторинга, способность к модификации форм и методов управления процессом;
* показатели, отражающие условия ведения образовательной деятельности: информацию о финансировании образовательной организации, ее кадровом, информационном, материально-техническом, методическом и другом обеспечении;
* показатели, характеризующие результаты обучения и ожидаемые позитивные изменения в процессе управления качеством обучения.

Решение этих задач детерминировано качеством управления.

Существует более 300 определений понятия «управление», приведем только некоторые.

Немецкие ученые Вернер Зигерт и Лючия Ланг, считают, что *управление* – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем.

Выделенные пути особенно актуальны для управления образовательной организацией. Владение руководителем соответствующими компетенциями и качествами личности – требование, выраженное в современных нормативно- правовых актах.

Питер Друкер, основатель современной теории управления, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, определял *управление* как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Согласимся, что педагогический коллектив должен отвечать данным характеристикам:

* быть целенаправленным, т. е. направлять свою деятельность к достижению целей обучения и воспитания, обозначенных в программных документах;
* быть производительным, т. е. приносящим очевидные результаты в работе образовательной организации и создающим условия для принятия учащимися духовно-нравственных, социальных, семейных и других ценностей;
* быть эффективным, т. е. обеспечивать достижение учащимися образовательных результатов гуманным, экономичным и рациональным путем.

Образовательная организация относится к сложным социальным системам, специфика управления которой заключается в том, что поддержание ее целостности, оптимального функционирования и развития зависят не только, а зачастую и не столько, от работы ее административного аппарата, сколько от качества деятельности всего педагогического коллектива.

Остановимся подробнее на понятии «образовательный процесс» и его компонентах.

В педагогике выделяют четыре уровня образовательного процесса .

*Первый уровень –* теоретический**,** предполагает рассмотрение образования и образовательного процесса как системы.

*Второй уровень –* уровень проекта учебного плана и программ по предметам.

*Третий уровень –* создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его плана на год, учебную тему.

*Четвертый уровень –* уровень реального образовательного процесса в образовательной организации, уровень конкретного учебного занятия.

Отмеченные уровни задают структуру анализа управления образовательным процессом, поскольку на каждом уровне его отличают разные структурные компоненты. Для решения вопросов качества образования в образовательной организации важным является раскрытие специфики управления и структуры образовательного процесса на втором, третьем и четвертом уровне.

Подавляющее большинство авторов научных и методических работ, говоря об образовательном процессе, определяют его сущность и структуру на четвертом уровне и сходятся во мнении, что понятие «образовательный процесс» шире, чем понятие «процесс обучения».

Целостность образовательного процесса обеспечивается отражением в цели и содержании образования опыта, накопленного человечеством во взаимосвязи знаний, в том числе о способах выполнения действий, умений, навыков; опыта творческой деятельности; опыта эмоционально-ценностного и волевого отношения к окружающему миру. Системообразующим фактором образовательного процесса выступает его цель, функционирующая на уровне осознания и реализации.

* Организационно-деятельностный – придает целостность образовательному процессу, если обеспечивает единство относительно самостоятельных процессов-компонентов:

1. освоения и конструирования (адаптирования) содержания образования и материальной базы (содержательно-конструктивная, материально-конструктивная и операционно-конструктивная деятельность педагога);
2. делового взаимодействия педагогов и учащихся по поводу содержания образования, освоение которого последними составляет цель взаимодействия;
3. взаимодействие педагогов и учащихся на уровне личных отношений (неформальное общение);
4. освоение учащимися содержания образования без непосредственного участия педагога (самообразование и самовоспитание).

Первый и четвертый процессы отражают предметные отношения, второй – собственно педагогические, а третий – взаимные, следовательно, охватывают образовательный процесс в его целостности.

* Эмоционально-мотивационный компонент характеризуется определенными эмоциональными отношениями между субъектами образовательного процесса.
* Контрольно-оценочный включает в себя, прежде всего, контроль и оценку педагогами деятельности учащихся: подведение итогов работы на каждом этапе взаимодействия, определение уровня развития учащихся для разработки последующей программы деятельности. При этом в качестве важных задач данного компонента образовательного процесса авторами выделены:

1. развитие у учащихся способности осознавать свои успехи и недостатки, объективно оценивать ход и результаты своей деятельности;
2. самоконтроль и самооценка учителем своей деятельности, способность к отслеживанию ее результативности, к рефлексии;
3. контроль за ходом образовательного процесса и оценка его результатов со стороны государства и общества в целом.

К компонентам образовательного процесса относятся:

* целевой – осознание педагогом и принятие учеником цели и задач учебно-познавательной деятельности;
* стимулируюше-мотивационный – педагог стимулирует познавательный интерес учащихся, что вызывает у них потребности и мотивы к учебно-познавательной деятельности;
* содержательный – содержание чаще всего предъявляет и регулирует учитель с учетом целей обучения, интересов и склонностей учащихся;
* операционно-деятельностный – наиболее полно отражает процессуальную сторону образовательного процесса (методы, приемы, средства);
* контрольно-регулировочный – включает в себя сочетание самоконтроля и контроля учителя;
* рефлексивный – самоанализ, самооценка с учетом оценки других и определение дальнейшего уровня своей учебной деятельности учеником и педагогической деятельности учителем.Компонентами качества образовательного процесса, параллельными компонентам образовательного процесса, являются:

1. содержание образовательных программ;
2. менеджмент образовательного процесса;
3. учебно-методическая и материально-техническая обеспеченность образовательного процесса;
4. технология образовательного процесса;
5. качественный состав преподавателей;
6. качество учащихся.

Эти компоненты качества образовательного процесса могут стать объектами мониторинга. Однако каждый из этих объектов в большинстве случаев не поддается непрерывному отслеживанию и оценке в целостном виде, поскольку имеет различные проявления и уровни, поэтому отслеживать состояние объекта и его изменение можно только по конкретным критериям и показателям.

Итак, качество образования в школе XXI века определяется как соотношение цели и результата, отражает уровень достигнутых количественных и качественных результатов, уровень организации и реализации образовательного процесса (в совокупности процессов обучения, воспитания, развития, социализации и управления ими), состояние условий, в которых он протекает.

К сожалению, качество школьного образования не удовлетворяет сегодня ни одного из субъектов образовательных отношений. При этом есть **проблемы**, которые **Учреждение может разрешить собственными силами**:

1. Проблемы развития личности учащегося – главного героя всей школьной жизни:

* неблагополучная социальная среда;
* недостаток мотивации к обучению, слабая поддержка собственной активности в образовательном процессе;
* отсутствие каких-либо форм самоуправления в образовательной организации;
* слабая активность включения в общественную жизнь школы учащихся за исключением отличников и детей из высокообразованных семей;
* неравенство доступа к качественному общему образованию;
* домашнее задание как покушение на личное время ученика;
* недостаточность профильных школ;
* отсутствие профессиональной ориентации и самоопределения учащихся.

1. Проблемы профессионализма учителя:

* ухудшение возрастной структуры российского учительства, рост числа учителей пенсионного возраста;
* гендерный дисбаланс: слишком высокая доля женщин среди школьных учителей;
* высшую квалификационную категорию имеет лишь половина учителей;
* большую часть учебного времени доминирует презентационная деятельность учителя.
* многие учителя хотели бы сменить данную работу;
* эксплуатация учительского энтузиазма.

1. Проблемы здоровья учащихся и учителей:

* отсутствие пропаганды здорового образа жизни;
* возросшее число заболеваний органов пищеварения, опорно- двигательного аппарата, эндокринной системы, а также нервно-психических расстройств;
* в группу риска по развитию хронических патологий и функциональных нарушений попали более 55 % детей, практически здоровыми признаётся не более четверти школьников;
* отсутствие у учителей материальной возможности и времени для продуктивного лечения.

1. Проблемы сотрудничества семьи и Учреждением:

* резкая критика школы в связи с неудовлетворённостью общества качеством образования;
* незнание проблем конкретной семьи, её психологического состояния, особенностей отношения родителей к детям;
* отсутствие взаимосвязи учителя, классного руководителя и родителей;
* нежелание родителей сотрудничать с образовательной организацией в силу разных обстоятельств: занятости, отсутствия навыков взаимодействия, недооценки сотрудничества;
* однотипность классных родительских собраний, устаревшие формы организации общения педагогов и родителей;
* закрытость образовательной организации как системы.

Исходя из приведенных проблем, **повышение качества образования**

логично **проводить** по следующим **направлениям**:

1. В части решения проблем, связанных с профессионализмом педагогов:

* найти причины нереализованных возможностей учителя и помочь ему их разрешить;
* мотивировать на профессиональную деятельность;
* повышать культуру производственных отношений;
* совершенствовать уровень педагогического мастерства, педагогических технологий через корпоративное обучение, наставничество, индивидуальную помощь;
* сформировать и поддерживать чувство коллективной ответственности за результаты работы образовательной организации.

Учитель – это один из субъектов образовательного процесса. Он вносит свой вклад в содержательную сторону обучения, даёт собственную ценностно- смысловую интерпретацию учебного материала, акцентирует внимание на тех или иных аспектах его значимости, решает проблему преемственности с учётом индивидуально-психологических особенностей ученика, организует обратную связь с учащимися.

Существенное значение для продуктивной профессиональной деятельности учителя имеет личностная составляющая. Она включает в себя:

* интеллектуальные умения (сформированность важнейших видов мышления);
* нравственные качества (поведение, уважение к ученику, к его личности);
* эмоциональные чувства (любовь к своему предмету, к своей профессии);
* волевые качества.

Важно помочь учителю найти свой стиль педагогической деятельности, который характеризуется авторскими программами, методиками, технологиями, особой культурой труда.

В части решения проблем, связанных с учащимися:

* расширение доли их самостоятельности, творчества;
* отказ от заучивания огромных массивов информации ради развития ключевых компетентностей, способностей применять знания;
* профильное обучение (главной целью профильного обучения является обеспечение получения полноценного образования в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями учащихся);
* расширение активных форм включения в образовательный процесс;
* восстановление детских и юношеских организаций, поощрение самоуправления;
* реализация программ физического оздоровления молодёжи;
* внедрение системы оценивания через портфолио – механизма учёта и конвертирования всех достижений ребёнка в приобретённых компетентностях.

Качество образования учащихся есть результат образовательного процесса, который планируется в соответствии с теми целями воспитания и обучения, которые ставит перед собой коллектив образовательной организации. От качества поставленной цели зависит успех и эффективность всего образовательного процесса. Целью и результатом качества образования в образовательной организации должно стать целостное развитие растущего человека, его готовность к самоопределению, саморазвитию и творчеству, к самоорганизации своей жизни.

1. В части сохранения здоровья:

* физическая культура;
* здоровьесберегающие образовательные технологии;
* научно обоснованный учебный режим;
* двигательная активность учащихся в течение учебного дня;
* профилактика зависимого поведения школьников;
* культура здоровья школьника и учителя.

1. В работе с родителями:

* установление контакта с родителями;
* развитие психолого-педагогической компетентности родителей;
* формирование устойчивого образовательного запроса родителей и создание условий для диалога с ними по поводу его реализации;
* расширение общественного управления с участием родителей.

**Необходимые системные изменения** можно представить следующим образом:

а) образовательный процесс – это содержательный уровень – создание единой картины мира всеми учителями, но не за счёт увеличения информации, а за счёт смещения акцентов на процессуальную компоненту (способы научного познания – мыслительные операции: сравнение, обобщение, абстрагирование, анализ, синтез), а также операциональный уровень – применение современных образовательных технологий (системы инновационной оценки портфолио; здоровьесберегающих технологий; информационно-коммуникационных технологий; педагогики сотрудничества (командная, групповая работа); технологий организации исследовательской и проектной деятельности; разноуровневого обучения и других);

б) профильное обучение – обеспечение получения полноценного образования в соответствии с индивидуальными склонностями и потребностями учащихся, обеспечение профориентации и самоопределения обучающихся, установление преемственности между общим и профессиональным образованием;

в) государственно-общественное управление – расширение участия местного сообщества в выработке, принятии и реализации управленческих решений, активными субъектами образовательной политики должны стать все граждане России;

г) управление качеством образования (начинается с учительских кадров и заканчивается ими);

д) учитель – главный источник качества обучения, воспитания и развития школьника – диагностика и оценка профессионального мастерства учителей выступают средством повышения качества школьного образования; необходимо создание механизма оценки профессионального мастерства педагога на диагностической основе, поскольку профессия учителя – единственная, эффекты деятельности которой проявятся в завтрашнем дне жизни семьи, общества, страны;

е) педагогическая деятельность, которая оценивается уровнем сформированности у педагогов компетентностей: профессиональной (педагогической, методической, технологической, психолого-педагогической, общекультурной), информационной, коммуникативной, правовой.

Комплексом задач по управлению качеством образования является:

* научиться правильно прогнозировать, проектировать, моделировать те качества (свойства) подготовки учащихся, которые предполагает получить на выходе каждого этапа образовательного процесса, т. е. обеспечить требуемое качество образования, обозначенное во ФГОС;
* обеспечивать и поддерживать достижение учащимися требуемого уровня качества образования, вовремя пресекая нежелательные отклонения от него, т. е. в полной мере проводить предупреждающие мероприятия;
* повышать качество образования, приводя его в соответствие растущим требованиям внешних заказчиков, т. к. повышение качества образования, появление его новых свойств возможно только через развитие образования, т. е. через инновационный процесс;
* выявлять и оценивать реальное качество образования, его соответствие требуемому уровню, обозначенному в образовательных стандартах.

Результаты деятельности образовательной организации по повышению качества образования видятся в следующем:

* повышение качества образования выпускников;
* повышение уровня профессиональной компетентности педагогов;
* приобретение педагогическим коллективом опыта инновационной деятельности;
* наличие системы ключевых индикаторов, характеризующих основные элементы качества образования (качество результата, качество условий и качество процесса);
* создание банка данных о качестве образования в Учреждении.

## Что такое управленческое решение и в чем специфика его принятия в системе управления качеством образования

Управленческие решения принимаются непосредственно руководителями и представляют собой **управляющие воздействия, направленные на достижение цели управления.** Управленческие решения предназначены для изменения управляемых факторов, влияющих на образовательную организацию.

*Субъект принятия управленческого решения* – лицо или группа лиц, принимающих решения. Решения делятся на индивидуальные и коллективные (групповые). Существуют специальные методы принятия индивидуальных и групповых решений.

*Объект исполнения управленческого решения* – лицо или группа лиц в Учреждении, выполняющих решение.

*Цель управленческого решения* – обеспечение движения к поставленным перед Учреждением целям, в рамках рассматриваемой темы – это повышение качества образования в Учреждении. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его выполнения.

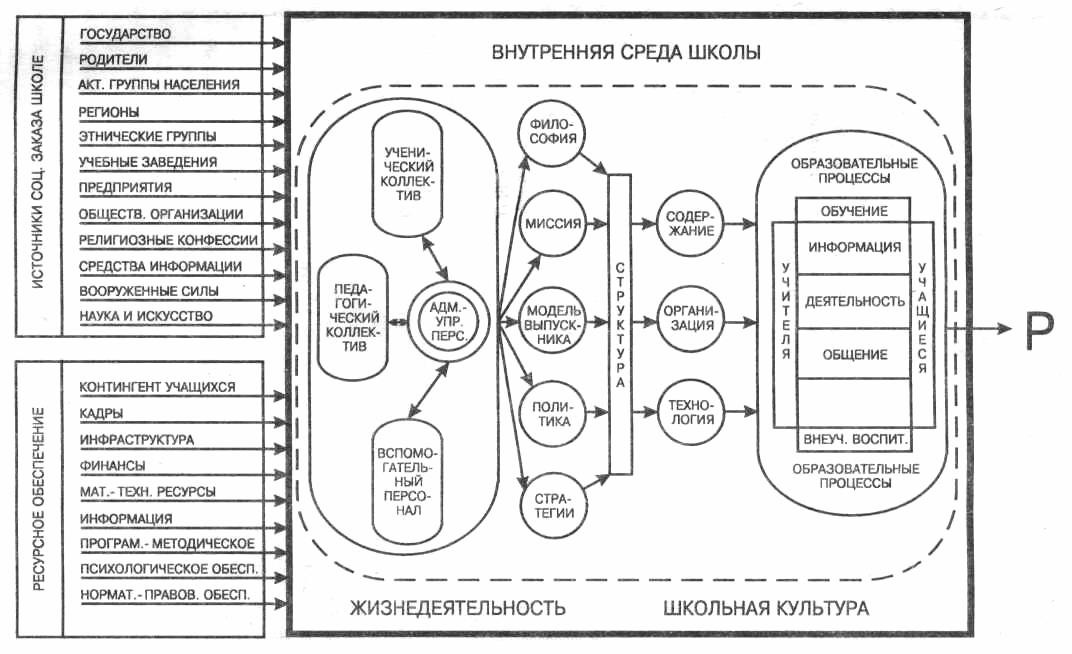
Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в Учреждении, и во внешней среде. При этом он должен сам побуждать изменения и принимать активное участие в точном решении относительно того, что должно быть сделано.

Это отличается от его деятельности в качестве лица, устраняющего проблемы, когда руководитель принимает решения в ситуации, которая вытекает из неконтролируемых событий и является непредсказуемой. Способность реагировать на события, так же как и планирование деятельности Учреждения, – высшее мастерство руководителя как менеджера.

*Параметры решения* – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения.

Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые находятся под контролем субъекта принятия решения и их значения могут определяться в результате решения. К неуправляемым относятся, например, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, экономическая ситуация в стране, регионе и населенном пункте и другие.

Параметры делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы отражают влияние внешней среды, способствуя успешному решению задач Учреждения (полезные факторы) или противодействуя ее целям (вредные факторы). Делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. В общем случае к ним относятся родители, социальные партнеры, местные органы власти, экономические условия, политика, право и др. Внутренние факторы отражают взаимовлияние внутренних переменных и движущих сил внутри Учреждения на процесс ее функционирования и развития. К ним относятся такие факторы внутренней среды как цели, задачи, структура, технологии, люди. Например, можно воспользоваться следующей схемой внутренней среды школы, на которой представлены все ее компоненты (рис. 1). В правой части схемы показан основной «выход» школы, главный результат ее жизнедеятельности – выпускник, обладающий образованием, воспитанием, подготовкой определенного содержания, уровня и качества.



*Рис. 1. Схема внутренней среды образовательной организации*

Параметры делятся на количественные (выражаются числами) и качественные (объективно выразить в числах невозможно, их значения выражаются человеком субъективно на естественном языке).

Качественные:

1. Номинальные переменные используются только для качественной классификации. Это означает, что данные переменные могут быть измерены только в терминах принадлежности к некоторым, существенно различным классам; при этом вы не сможете определить количество или упорядочить сами классы. Например, пол, национальность (с позиции носителя языка), место жительства, наличие или отсутствие инвалидности, ограниченных возможностей здоровья и др.
2. Порядковые переменные позволяют ранжировать (упорядочить) объекты, указав какие из них в большей или меньшей степени обладают качеством, выраженным данной переменной. Однако они не позволяют сказать

«на сколько больше» или «на сколько меньше». Например, статус учащегося в классе, социальный (экономический) статус семьи, одаренность, успешность, удовлетворенность и др.

Количественные:

1. Интервальные переменные позволяют не только упорядочивать объекты измерения, но и численно выразить и сравнить различия между ними, в отношении интервалов такой шкалы могут применяться операции сложения и вычитания, при этом разности между измерениями выражаются ненулевым числом.
2. Относительные переменные очень похожи на интервальные переменные, но их характерной чертой является наличие определенной точки абсолютного нуля, т. е. разности между измерениями могут равняться нулю.
3. *Качество управленческого решения –* это степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества.

*Критерии* и *показатели*, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей – желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров.

Критерии должны удовлетворять следующим требованиям:

1. соответствие цели;
2. содержательность;
3. измеримость;
4. минимальность (простота);
5. полнота.

Критерии, как и параметры, могут быть количественными. Критерии могут быть определенными, вероятностными (вероятность достижения определенного результата, наиболее вероятный результат, гарантированный результат) и неопределенными (худший, лучший и средний результат).

Существует три подхода к принятию решений: 1) интуитивный,

1. на основе здравого смысла, 3) рациональный.

Интуитивный подход (на основе внутреннего озарения) слабо изучен и является скорее искусством, нежели наукой. Интуитивные решения – прерогатива высшего руководства, которое принимает решения в новых уникальных ситуациях.

Подход на основе здравого смысла основывается на прошлом опыте и простых рассуждениях. Он хорош тем, что не требует больших затрат времени и других ресурсов. Недостатком его является то, что субъект решения склоняется в сторону ранее принятых решений.

Рациональный подход представляет собой принятие решения на основе беспристрастного аналитического процесса. Этот подход самый дорогой, но способен вырабатывать наиболее качественные решения. Применим он весьма ограниченно в тех ситуациях, когда параметры, ограничения и критерии решения удается формализовать.

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям:

* 1. Обоснованность раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения работниками. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.
  2. Целенаправленность решения – соответствие его цели. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.
  3. Адресность – эта характеристика отвечает на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию.
  4. Своевременность – важная характеристика управленческого решения. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Но процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение.
  5. Непротиворечивость и организационная четкость. Решение несет в себе определенный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности;
  6. Конкретность. Расплывчатые, половинчатые решения, не отработанные по проблеме и ситуации, общие, типа усилить, умножить, обратить внимание и т. п., решения не могут быть эффективными.
  7. Полномочность управленческого решения отражает восприятие его коллективом Учреждения (исполнителем, группой, сообществом) с позиций исполнительства, важности, ответственности. Здесь важно, какие полномочия стоят за управленческим решением, насколько «сильны» эти полномочия. Даже если решение неформального типа, оно должно быть полномочным, только в этом случае роль полномочий играет авторитет лидера, это своеобразное «неформальное полномочие».
  8. Исполнимость означает наличие или предоставление необходимых ресурсов, учет ситуации или компетентных возможностей работников. Практика показывает, что решения могут быть неисполнимыми или реализовываться частично, в них находит отражение возможное или только желательное. Решение может скрывать тайные намерения руководителя, например, проверить отношение к делу или некомпетентность, если исполнителю дается заведомо невыполнимое задание.
  9. Возможность контроля за его исполнением – зависит от других характеристик: конкретности, адресности. При этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки.
  10. Ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность). Для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные; в различном количестве и соотношении.
  11. Срок действия. При разработке управленческого решения такой срок должен быть рассчитан. Каждый этап его реализации предусматривает определенную продолжительность.
  12. Система ответственности за управленческое решение. В Учреждении всегда существует распределение ответственности; управленческое решение может или вписываться в нее, или потребовать некоторой корректировки, дополнения. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.
  13. Правомочность и законность управленческого решения.

Основными причинами невыполнения управленческих решений являются: непредвиденные обстоятельства – 40 %, пороки решений (низкое качество) – 30 %, вина исполнителей – 30 %. Так как плохую проработку решений часто формально списывают на первую и третью причины, можно сказать, что фактически по вине руководителей принимается не 30 % некачественных решений, а значительно больше.

Решения могут быть некачественными по следующим причинам (организационным, социальным, психологическим):

1. информационные перегрузки руководителя;
2. трансформация решения при прохождении его по уровням управления;
3. несбалансированность воздействия решения на различные структурные подразделения образовательной организации;
4. принятие псевдорешений – решений, не носящих конкретного содержания;
5. отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями;
6. установление нереальных сроков;
7. запоздалость решений;
8. несоблюдение стандартов делопроизводства;
9. нехватка информации для принятия решения;
10. принятие решений под влиянием эмоций;
11. выбор стереотипных решений;
12. принятие решения без учета риска и неопределенности;
13. принятие решений для примирения различных точек зрения. Факторы, влияющие на принятие решений:
14. система ценностей субъекта принятия решения;
15. поведенческие ограничения субъекта принятия решения;
16. самооценка руководителя и оценка им возможностей подчиненных;
17. информационные и временные ограничения;
18. знание результатов предыдущих решений;
19. мнения других лиц, в том числе мнения и родителей (законных представителей) обучающихся.

В Учреждении одна и та же проблема может быть обусловлена разными факторами и потому иметь разные последствия и проявляться в разных симптомах.

*Таблица 1*

## Пример школьных проблем и их факторов

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблемы** | **Факторы** |
| 1. Снижение качества обученности учащихся начальных классов,   в т. ч. по математике и русскому языку.   1. Снижение качества обученности отдельных учащихся 5-7 классов   по большинству учебных предметов.   1. Снижение качества обученности учащихся 5-9 классов по русскому языку и математике. | 1. Большое количество пропусков уроков по разным причинам. 2. Приход учащихся в 5 класс из других школ (проблемы адаптации детей к другим, более жестким требованиям   в преподавании). Отток сильных учащихся после 7 класса.   1. Слабая подготовка учащихся по русскому языку и математике в начальном звене. |
| 4. Повышение качества обученности  учащихся только в старших классах. | 4. Отток слабых, немотивированных  учащихся после окончания 9 класса. |
| 5. Нехватка педагогических кадров, в результате большая загруженность  учителей-предметников. | 5. Удаленность населенного пункта  от центра, непривлекательность территории. |
| 6. Слабая материально-техническая база  образовательной организации. | 6. Недостаток финансирования. |

Итак, обнаружение проблемы приводит к возникновению потребности ее изучения, и тогда для принятия соответствующего управленческого решения осуществляется первичный сбор информации. Далее в решении определяются направления изменений, которые должны привести к разрешению проблемы, намечается и проводится ряд мероприятий. После этого, как правило, осуществляется вторичный сбор информации и сравнение ее с ранее собранными данными, наличие положительных изменений дает возможность сказать, что ситуация меняется к лучшему и проводимые мероприятия дают эффект. Самой существенной проблемой при этом является то, что вся информация, собираемая в Учреждении, оказывается зачастую разрозненной, логически не взаимосвязанной между собой, а механически суммируя ее, нельзя получить полную картину изменений в деятельности Разрозненность собираемой информации, фрагментарность не дают возможность выявить причинно-следственные связи и закономерности управленческих и педагогических действий, направленных на

Возникает необходимости построения программы мониторинга качества образования, который являлся бы:

* инструментом для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества образования, на основе объективной информации;
* средством обеспечения адекватности принятия управленческих решений;
* информационным ресурсом для определения тенденций развития образовательной организации, его перспектив.

## Как организовать и обеспечить мониторинг качества образования

Управление основано на систематическом знании руководителем того, как протекает управляемый процесс. Для этого в Учреждении создается система мониторинга – постоянного отслеживания хода образовательного процесса с целью выявления и оценивания его промежуточных результатов, факторов, повлиявших на них, а также принятия и реализации управленческих решений по регулированию и коррекции образовательного процесса.

Наиболее часто встречающимися направлениями мониторинговой деятельности образовательных организаций являются состояние здоровья детей; уровень воспитанности учащихся; качество образования в целом, по предметам, по учителям; уровень обученности; удовлетворенность родителей, учащихся работой образовательной организации, качеством образования; эффективность управленческой деятельности и методической работы. Направления деятельности образовательных организаций, которые отслеживают с помощью мониторинга значительно реже: уровень мотивации учащихся, изучение и выполнение социальных заказов, уровень профессиональной компетентности учителей, качество преподавания. Как видим, имеет место практика выделения в качестве объекта мониторинга отдельных звеньев деятельности образовательной организации, при этом выбор часто осуществляется по принципу выявления «проблемных зон» или «слабых звеньев».

Управление качеством образования на основе мониторинговой информации, собираемой в логике проблемного подхода, позволяет принимать адекватные управленческие решения в отношении улучшения качества образовательного процесса; разработки и реализации программ качества, совершенствования методов и форм, инструментария оценки, контроля и экспертизы качества образовательного процесса.

Объективная информация и адекватные управленческие решения необходимы для перехода Учреждения к новому качеству образования. Поскольку качество динамично и может меняться, то и программа мониторинга может уточняться: решение одной проблемы, достижение одной цели по результатам мониторинга влечет за собой постановку новой цели и разработку новой программы мониторинга.

## Этапы организации и проведения мониторинга:

* 1. этап – подготовительный: постановка цели, определение объектов, установка сроков, разработка (подбор, отбор) инструментария.
  2. этап – практический: сбор информации посредством применения методов и форм наблюдения, собеседования, тестирования, анкетирования, контрольных работ.
  3. этап – аналитический: систематизация знаний, анализ, разработка рекомендаций, выводы.

## Требования к организации и проведению мониторинга:

* наличие программы (проекта) мониторинга;
* набор и форма показателей мониторинга должны быть ограниченными и постоянными в течение установленного периода времени проведения мониторинга;
* показатели должны носить оценочный характер управления качеством образования;
* итоги мониторинга оформляются в виде схем, диаграмм, графиков, письменного анализа с рекомендациями;
* при проведении мониторинга необходимо соблюдать принципы системности и продолжительности во времени, сравнимости полученных данных, объективности и комфортности.

Организация мониторинга качества образования в Учреждении осуществляется на основе локального нормативного акта – Положения о внутреннем мониторинге качества образования (примерную форму см. в приложении 1).

Создание программы (рабочего проекта) мониторинга предусматривает описание следующих аспектов:

* методы и формы проведения мониторингового исследования;
* создание (подбор) инструментов, средств для проведения мониторинга (вопросников, анкет, тестов, карт наблюдений и пр.);
* планирование проведения мониторинговых мероприятий (опросов, анкетирования, посещения занятий, анализа документов и пр.);
* технология обработки результатов;
* возможные формы анализа;
* варианты представления результатов различным пользователям;
* уточнение необходимого ресурсного обеспечения.

Основу школьной программы мониторинга качества образования и задачи мониторинга составляют ответы на вопросы: О чем (о каких результатах, условиях и цене их достижения) будет собираться информация? Как информация будет собираться (с помощью каких методов)? Каким образом будет обрабатываться? Какая информация и каким образом будет храниться? Кто и каким образом будет информирован о результатах мониторинга?

Мониторинг – это способ собирать, хранить, обрабатывать и распространять информацию о системе образовании, а ВСОКО – инструмент контроля соответствия образовательной деятельности и подготовки обучающихся требованиям ФГОС общего образования или соответствия потребностям обучающихся, в интересах которых школа организует образовательную деятельность.

Для лучшего понимания структуры мониторинга представим схему структурных компонентов мониторинга качества образования (см. рис. 2).

На схеме видно, что субъекты мониторинга – весь педагогический коллектив, а не только администрация школы. Субъекты мониторинга организуют и проводят, а затем обобщают и распространяют опыт мониторинга и устраняют ошибки. Поэтому планировать мониторинг надо так, чтобы он выявлял успешность или неуспешность педагогов, методического объединения, методического совета, творческих групп учителей, администрации и педагогического совета. Далее необходимо спланировать время мониторинга (в приложении 2 представлены виды и субъекты мониторинга).

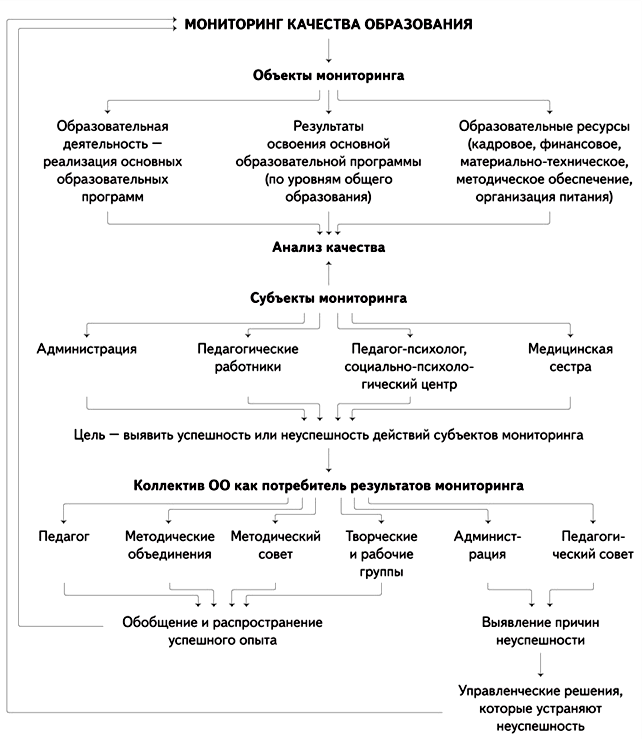
В **основной части** программы описываются объекты мониторинга (см. схему на рис. 4):

* реализация основных образовательных программ (далее – ООП), т. е. образовательная деятельность;
* результаты освоения ООП, т. е. образовательные результаты обучающихся;
* условия реализации ООП, т. е. образовательные ресурсы школы.

При выборе объектов мониторинга используется системный подход, когда каждый объект – это система, состоящая из компонентов, которые сами могут выступать в качестве объектов.

Далее представляется информация о процедурах, которые определяют состояние объектов мониторинга и таблицы с перечнем критериев и показателей по каждому объекту мониторинга.

В программу мониторинга включается и план-график мониторинга учебных достижений обучающихся (см. приложение 3), с которым необходимо ознакомить всех участников образовательных отношений.



*Рис. 2. Структурные компоненты мониторинга качества образования.*

Для анализа такого крупного объекта мониторинга как

«**Образовательная деятельность**» (см. рис. 2) выделим показатели:

* организация образовательной деятельности, в т. ч. внеурочной;
* комфортность образовательной среды;
* доступность образования;
* открытость информации о деятельности образовательной организации;
* организация воспитательной работы и системы дополнительного образования;
* здоровьесберегающая среда.

Показатель «Организация образовательной деятельности» непосредственно связан с

образовательными программами. Надо проанализировать общую численность учащихся в образовательной организации, численность учащихся, которые осваивают образовательные программы (по уровням), формы получения образования и охват учащихся разными формами, подсчитать, какие программы реализуются с помощью дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Далее анализируется соответствие структуры ООП (по уровням) ФГОС общего образования, есть ли в образовательной организации программы формирования и развития универсальных учебных действий (далее – УУД), как в них распределены УУД по классам (1-4-й, 5-9-й.). Проверяется соответствие учебных планов требованиям ФГОС общего образования, наличие и соответствие требованиям ФГОС общего образования рабочих программ учебных предметов, программ воспитания обучающихся для начального общего и основного общего образования; наличие плана внеурочной деятельности, обеспеченность личностного развития учащихся после уроков через внеурочную деятельность.

Для оценки комфортности образовательной среды анализируется безопасность образовательной деятельности: насколько обучающиеся и педагоги выполняют требования к технике безопасности, как соблюдают санитарно-эпидемиологические требования (далее – СанПиН):

* СанПиН 2.4.2.2821-10 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 29.12.2010 № 189;
* СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 03.06.2003 № 118;
* СанПиН 2.4.2.3286-15 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения и воспитания в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 10.07.2015 № 26 (при планировании образовательной деятельности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья).

Качество образовательной среды связано с охраной труда, противопожарной безопасностью, антитеррористической защищенностью; необходимо определить, насколько оборудование помещений, воздушно- тепловой режим, освещение, расписание занятий, медицинское обслуживание и питание соответствуют требованиям СанПиН.

Для оценки доступности образования необходимо включить в мониторинг систему приема в школу, выявить отсев обучающихся из ОО (количество) и причины, по которым они перешли в другие ОО, динамику; анализ открытости деятельности ОО для родителей и общественных организаций; социализации выпускников.

Открытость информации о деятельности ОО отслеживается по динамике взаимодействия администрации и педагогов школы с родителями, выпускниками и профессиональным сообществом; обеспечивается достаточность и полнота информации о деятельности ОО в школьной газете, на официальном сайте ОО, в муниципальных газетах, на телевидении и сайте муниципального образования.

Для оценки качества воспитательной работы выявляется охват обучающихся внеурочной деятельностью, которая соответствует их интересам и потребностям, удовлетворенность обучающихся и родителей воспитательной работой; определяется положительная динамика результатов воспитания; отслеживается мнение обучающихся об образовательной среде – насколько ученики положительно относятся:

* к школе, классу, образовательным предметам;
* формам досуга;
* сверстникам и педагогам.

Кроме этого, контролю подвергается динамика личностных образовательных результатов: готовность к активной гражданской позиции, к продолжению образования на профильном уровне, способность к саморазвитию на основе существующих норм морали, национальных традиций, сформированность культуры здорового образа жизни.

Для оценки качества дополнительного образования выявляется количество дополнительных образовательных программ и охват ими обучающихся; проводится опрос родителей и учеников о том, какие дополнительные образовательные программы им интересны. При этом учитывается, помогает ли дополнительное образование реализовать учащимся личностные потребности, например, участвовать и побеждать в олимпиадах, конкурсах, соревнованиях, фестивалях.

Критериями оценки здоровьесберегающей среды являются: регулярность и качество проведения медицинских осмотров, эффективность оздоровительной работы, качество питания учащихся. Анализируется оздоровительный компонент содержания учебных предметов, здоровьесберегающие программы, режим дня, соблюдение требований СанПиН на уроках и во внеурочной деятельности.

Объект мониторинга «**Результаты освоения ООП** (по уровням общего образования)» включает предметные, метапредметные и личностные результаты (см. рис. 2).

Мониторинг предметных результатов – традиционная деятельность учителя и администрации. Уровень метапредметных результатов выявляют сравнительно недавно – в течение последних 10 лет.

Объект «**Образовательные ресурсы**» анализируется с точки зрения финансового, информационного, материально-технического, методического и кадрового обеспечения образовательной деятельности.

Для оценки финансового обеспечения образовательной деятельности включаем в мониторинг анализ объективности и открытости системы оплаты труда, рейтинг деятельности учителей и поощрение работников Учреждения; логичность расстановки кадров (анализ штатного расписания); наполняемость классов.

Для оценки информационного обеспечения отслеживается работа информационной образовательной среды, наличие доступа в Интернет, ведение электронных дневников и журналов, использование Интернет-ресурсов для размещения образовательных продуктов обучающихся, наличие и качественное функционирование сайта Учреждения, сайтов учителей. Определяем, как Учреждение контролирует доступ участников образовательных отношений к сайтам и предотвращает несанкционированный доступ к персональным данным.

Для оценки материально-технического обеспечения отслеживаем динамику обновления современной техники в учебных кабинетах. Выявляем количество учебных кабинетов, которые оснастили автоматизированными рабочими местами (далее – АРМ) учителя и обучающихся, современными средствами обучения и мебелью. Анализируем динамику развития библиотеки как информационного центра, оснащенного АРМ библиотекаря и читателей. Кроме этого, выявляем наличие, подготовку и динамику использования в образовательной деятельности цифровых образовательных ресурсов и программно-информационного обеспечения.

Для оценки методического обеспечения отслеживаем, какие подходы к образовательной деятельности и педагогические технологии используют учителя. Анализируем эффективность этих подходов и технологий. Кроме этого, проверяем и обновляем план методической работы, который обеспечивает реализацию ФГОС общего образования. Выявляем наличие и вариативность учебно-методических комплексов, учебных пособий, которые помогают учителям формировать УУД. Определяем, есть ли в ОО современные формы представления результатов учащихся (портфолио, творческие работы и пр.).

Мониторинг кадрового обеспечения включает объекты:

* характеристику педагогического коллектива;
* профессионализм педагогов;
* методические затруднения.

Представленные критерии и показатели не являются совершенными. Они могут быть дополнены новым содержанием и компонентами. Содержание некоторых критериев и показателей может быть изменено в соответствии с поставленными задачами и условиями.

Итак, внедрение мониторинга в жизнедеятельность Учреждения может быть реализовано постепенно: путем оптимизации объектов сбора информации (замены одних объектов сбора информации на другие, отказа от определенной части объектов, введения новых объектов и т. п.) и, соответственно, определения видов мониторингов, реализуемых в ней; путем поиска разумных временных интервалов сбора информации, определяемых исходя из скорости изменения состояния объекта; путем разработки программы мониторинговых мероприятий, предусматривающей не только временной разброс в сборе информации, но и расширения круга педагогов, участвующих в сборе, обработке и анализе информации.

Важным при решении вопросов повышения качества образования является понимание того, что управление качеством образования входит в общую структуру управления образовательной организацией. При этом необходимо подчеркнуть, что управление качеством никак не нарушает показывающую свою эффективность линейную структуру управления, в которой единоначалие руководителя играет определяющую роль. В свою очередь, введение управления качеством серьезно повышает функциональность общего управления – регламентацию коммуникаций между руководителем, работниками Учреждения, представителями заинтересованной общественности. Регламенты мониторинга, подробно прописывающие последовательность выполнения процедур, сами мониторинговые процедуры, способы, отдельные формы и действия, являются основой для обеспечения качества образования, так как в значительной степени гарантируют эффективное исполнение принятых управленческих решений.

*Таблица 3*

## Компоненты, критерии и показатели качества образовательного процесса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Компоненты** | **Критерии** | **Показатели** |
| 1. Содержание образовательных программ | Нормативная база | * Наличие документов вышестоящих управленческих структур * Качество учебных планов * Наличие и характер образовательных программ |
| Цель образовательных программ | * Умение ставить цель * Умение планировать * Умение отразить результаты в целях * Достижимость цели |
| Приоритетные направления | * Наличие плана * Приоритеты в образовательной программе * Эффективность составленных планов |
| Качество учебного плана | * Наличие и качество базисных учебных планов * Наличие и качество вариативных учебных планов |
| Набор программ дополнительного  образования | * Количество программ дополнительного образования * Механизмы реализации |
| 2. Менеджмент образовательного процесса | Структура школы | * Управленческий аппарат * Службы, отделы, комиссии * Классы, сменность |
| Качество управленческого персонала | * Умение разработать перспективный план * Умение доводить план до сведения структур * Умение реализовать и контролировать образовательный процесс |
| Документация по руководству | * Наличие функциональных обязанностей * Наличие регламента деятельности * Стиль руководства |
| Обратная связь | * Наличие системы внутришкольного контроля * Механизм и характер получаемой информации об образовательном процессе * Наличие коррекционных действий |
| 3. Учебно- методическая и материально- техническая  обеспеченность | Описание учебно- методической базы | * Наличие книг, пособий, измерительных инструментов, аудио- и видеоматериалов, программного обеспечения * Интернет-ресурсы * Эффективность |
| Описание материально- технической базы | * Наличие лабораторий, компьютерных классов, аудиторий и т. д. * Эффективность их использования |
| 4. Технология образовательного процесса | Качество плана- конспекта преподавателей | * Характер поставленной цели * Методические составляющие * Система контроля * Планирование методики обучения |
| Современные методы  обучения | * Наличие используемых современных   методов обучения |
| **Компоненты** | **Критерии** | **Показатели** |
|  |  | * Их эффективность |
| Система оценивания | * Контроль и диагностика в учебном процессе * Наличие измерительных инструментов * Механизм оценки знаний * Механизм коррекции знаний учащихся |
| Механизм анализа результатов  и коррекция учебного процесса | * Подведение итогов диагностирования * Механизм коррекции учебного процесса * Наличие планов дальнейших действий |
| 5. Качественный состав преподавателей | Профессиональный уровень  преподавателей | * Образование, квалификация * Степень овладения методикой обучения * Степень овладения технологией обучения |
| Мотивация  преподавателей | * Отношение к собственной деятельности * Система поощрения |
| Наличие системы повышения  квалификации | * Планы повышения квалификации * Количество преподавателей, повысивших квалификацию |
| Компетентность в инновационных методиках | * Знание об инновационных методиках обучения * Умение использовать инновационные методики в учебном процессе |
| Укомплектованность  штатами | * Количество штата * Качество |
| 6. Качество учащихся | Достижение  образовательного результата | * Уровни знаний * Достигнутые умения и навыки * Участие в олимпиадах |
| Ценностные ориентации | * Соответствие общепринятым человеческим нормам * Умение оценивать ситуации, высказать свою точку зрения * Уровень взаимоотношений в классе и семье |
| Воспитанность учащихся | * Поведение и деятельность воспитуемых * Воспитательное влияние школы, коллектива и окружающей среды |

**Приложение**

**Субъекты и виды мониторинга качества образования**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Субъект мониторинга** | **Месяц и вид мониторинга, класс** | | | | | | | | |
| **сентябрь** | **октябрь** | **ноябрь** | **декабрь** | **январь** | **февраль** | **март** | **апрель** | **май** |
| Обучающиеся | Самооценка и взаимооценка.  Наблюдение за самооценкой во время уроков, проектной деятельности (1-9-й) | | | | | | | | Портфолио  (1-11-й) |
| Учитель | Стартовая диагностика (5-11-й) | Тематический, текущий контроль, наблюдение  за проектной деятельностью (1-11-й) | | Рубежный контроль (1-11-й) | Тематический, текущий контроль, наблюдение  за учебной деятельностью, подготовкой проектов (1-9-й классы) | | | | Итоговая диагностика (2-11-й) |
| Педагог- психолог | Первичная диагностика (1-9-й) | Консультирование и тренинги. Анализ результатов консультаций и тренингов  (1-11-й) | | Вторичная диагностика (1-9-й) | Консультирование и тренинги. Анализ результатов консультаций и тренингов (1-11-е классы) | | | | Итоговая диагностика (1-9-й) |
| Администрация | Стартовая диагностика (2-11-й) | Стартовый контроль УУД:  контрольные проверочные работы (5-й) | Тематический, контроль, анкетирование(2- 11-й).  Наблюдение за учебной деятельностью (1-11-й) | Рубежный контроль (2-11-й) | Тематический контроль, анкетирование (2- 11-й).  Наблюдение за внеурочной  деятельностью (1- 9-й) | | Итоговый контроль УУД:  контрольные проверочные работы (2-8- й) | Итоговый контроль УУД: индивидуальные метапредметные работы, проекты (5-8-й).  Индивидуальные итоговые проекты (9-й).  Промежуточная аттестация (2-11-й) | |

**Приложение 3**

**План-график мониторинга учебных достижений обучающихся**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Результаты** | **Месяц учебного года, класс** | | | | | | | | | |
| **сентябрь** | **октябрь** | **ноябрь** | **декабрь** | **январь** | **февраль** | | **март** | **апрель** | **май** |
| **Предметные** | Стартовый | Тематический контроль, | | Рубежный | Тематический контроль, | | | | Промежуточная аттестация: русский | |
| контроль – | наблюдение | | контроль – | наблюдение в соответствии | | | | язык и математика (обязательно) | |
| контрольные | в соответствии | | контрольные | с программами по учебным | | | | и не более двух предметов по выбору – | |
| работы, тесты | с программами | | работы | предметам, курсам (1-11-й) | | | | контрольные работы, диктант, | |
| по русскому языку | по учебным предметам, | | по русскому |  | | | | тестирование (2-11-й). | |
| и математике | курсам | | языку |  | | | | Итоговый контроль в соответствии | |
| (2-11-й) | (1-11-й) | | и математике |  | | | | с образовательными программами | |
|  |  | | (2-11-й) |  | | | | педагогов (2-11-й) | |
| **Метапредметные** | Диагностика | Анкетирование | Наблюдение, тематический контроль | | | | Метапред | | Наблюдение |  |
| уровней | «Умеете ли вы | (1-11-й) | | | | метные | | за выполнением |
| сформированности | учиться?». |  | | | | прове- | | группового или |
| УУД | Стартовая |  | | | | рочные | | индивидуального |
| (2-9-й) | метапредметная |  | | | | работы | | проекта |
|  | проверочная |  | | | | (2-8-й) | | обучающимися |
|  | работа (5-й) |  | | | |  | | (5-9-й) |
| **Личностные** | Диагностика | Выявление уровня воспитанности (2-11-й) | | | Выявление духовно- | | | | Выявление уровня | Диагностика |
| уровня |  | | | нравственных ценностей | | | | воспитанности | уровня |
| сформированности |  | | | (2-11-й) | | | | (2-11-й) | сформированности |
| личностных |  | | |  | | | |  | личностных |
| результатов (2-9-й) |  | | |  | | | |  | результатов |
|  |  | | |  | | | |  | (2-11-й) |

**Приложение 4.1**

**Карта сформированности УУД обучающихся**

Класс Учитель: Предмет: Учебный период:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ф.И.**  **обучаю щихся** | **Регулятивные УУД** | | | | | | | | **Познавательные УУД** | | | | | | | | **Коммуникативные УУД** | | | | | **ИК Т** | **Эколог ическое мышле ние** | **Проек т и исслед**  **овани е** |
| Умение самостоятельно определять цели обучения, ставить и формулировать новые задачи, развивать мотивы своей  познавательной деятельности | Умение самостоятельно планировать пути достижения целей, осознанно выбирать наиболее эффективные способы решения учебных и познавательных задач | Умение соотносить свои действия с планируемыми результатами | Умение контролировать деятельность в процессе достижения результата | Умение определять способы действий в рамках предложенных условий и требований | Навыки проектной и исследовательской деятельности | Умение оценивать правильность выполнения учебной задачи, собственные возможности ее решения | Владение основами самоконтроля, самооценки, принятия решений, осознанный выбор в учебной и познавательной деятельности | Умение определять понятия | Умение создавать обобщения | Умение устанавливать аналогии | Умение классифицировать, самостоятельно выбирать основания и критерии для классификации | Умение устанавливать причинно-следственные связи | Умение строить логическое рассуждение и делать выводы | Умение создавать, применять и преобразовывать знаки и символы, модели и схемы для решения учебных  и познавательных задач | Смысловое чтение | Умение организовывать учебное сотрудничество  и совместную деятельность с учителем и сверстниками | Умение работать индивидуально и в группе: находить  общее решение и разрешать конфликты на основе согласования позиций и учета интересов | Умение формулировать, аргументировать и отстаивать свое мнение | Умение осознанно использовать речевые средства  в соответствии с задачей коммуникации для выражения своих чувств, мыслей и потребностей деятельности | Владение устной и письменной речью, монологической контекстной речью | Компетентность в области использования информационно- коммуникационных технологий | Формирование и развитие экологического мышления, умение применять его в познавательной, коммуникативной, социальной практике  и профессиональной ориентации | Навыки проектной и исследовательской деятельности |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Приложение 4.2**

**Составляющие объекта мониторинга**

**«Метапредметные результаты обучающихся»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Критерии оценивания** | **Количественное выражение** |
| Сформированность регулятивных УУД | Самостоятельно определяет цели своего  обучения | Доля учеников от общего количества в классе или ОО по каждому критерию оценивания |
| Развивает мотивы и интересы своей  познавательной деятельности |
| Ставит и формулирует для себя новые задачи в учебе и познавательной  деятельности |
| Самостоятельно планирует пути достижения целей, в т. ч. альтернативные, осознанно  выбирает наиболее эффективные способы решения учебных и познавательных задач |
| Соотносит свои действия с планируемыми  результатами; умеет контролировать их |
| Контролирует свою деятельность в процессе  достижения результата |
| Определяет способы действий в рамках  предложенных условий и требований |
| Корректирует свои действия в соответствии  с изменяющейся ситуацией |
| Оценивает правильность выполнения  учебной задачи, собственные возможности ее решения |
| Владеет основами самоконтроля, самооценки, принимает решения  и осуществляет осознанный выбор действий в учебной и познавательной деятельности |
| Сформированность познавательных УУД | Определяет понятия | Доля учеников от общего количества в классе или ОО по каждому критерию оценивания |
| Создает обобщения |
| Устанавливает аналогии |
| Классифицирует, самостоятельно выбирает  основания и критерии для классификации |
| Устанавливает причинно-следственные связи |
| Строит логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное  и по аналогии) и делает выводы |
| Создает, применяет и преобразует знаки и символы, модели и схемы для решения  учебных и познавательных задач |
| Владеет смысловым чтением |
| Сформированность коммуникативных УУД | Организует учебное сотрудничество  и совместную деятельность с учителем и сверстниками | Доля учеников от общего количества в классе или ОО по каждому критерию оценивания |
| Работает индивидуально и в группе |
| Находит общее решение и разрешает конфликты на основе согласования позиций  и учета интересов |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Формулирует, аргументирует и отстаивает  свое мнение |  |
| Осознанно использует речевые средства в соответствии с задачей коммуникации, чтобы выразить свои чувства, мысли и  потребности, чтобы планировать и регулировать свою деятельность |
| Владеет устной и письменной речью,  монологической контекстной речью |
| Сформированность ИКТ | Преобразует информацию | Доля учеников от общего количества в классе или ОО по каждому критерию  оценивания |
| Владеет персональным компьютером |
| Грамотного использует Интернет |
| Применяет ИКТ для обучения и развития |

**Приложение 5**

**Составляющие объекта мониторинга**

**«Кадровое обеспечение»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Критерии оценивания** | **Количественное выражение** |
| Характеристика педагогического коллектива | Количество педагогов, имеющих высшую  и первую квалификационные категории | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Систематичность прохождения курсов  повышения квалификации педагогами |
| Количество педагогов, участвующих в работах методических мероприятий  различного уровня |
| Количество методических разработок  и публикаций |
| Уровень владения современными  педагогическими технологиями |
| Профессионализм педагога | Положительная динамика предметных  образовательных результатов обучающихся за учебный период | Доля обучающихся от общего количества в классе по каждому  критерию оценивания. В целом – доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по критерию оценивания  «Профессионализм педагога» |
| Положительная динамика развития УУД  и мотивации обучающихся |
| Количество обучающихся, подтвердивших отметку по результатам внешней,  независимой оценки за анализируемый период (кроме ГИА) |
| Результативность прохождения обучающимися 9-х классов ГИА: количество выпускников с минимальным и максимальным баллом, количество  не прошедших ГИА |
| Результативность прохождения обучающимися 11-х классов ГИА: количество выпускников с минимальным  и максимальным баллом, количество не прошедших ГИА |
| Количество выпускников, получивших медаль «За особые успехи в учении»  и аттестат о среднем общем образовании с отличием |
| Наличие обучающихся – победителей школьных олимпиад, марафонов, конкурсов, соревнований, конференций  разного уровня |
| Участие обучающихся в конкурсах творческих, исследовательских работ, выполненных под руководством учителя, руководство проектно-исследовательской деятельностью обучающихся на разном уровне |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Результативность научно- методической деятельности | Педагог – победитель, призер, участник профессиональных конкурсов  и соревнований | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Обмен опытом в ходе открытых уроков, мероприятий, выступления на педагогических советах, методических объединениях, семинарах, конференциях  различного уровня |
| Участие в методическом объединении,  методическом совете |
| Презентация своей педагогической деятельности в средствах массовой информации, публикация собственных творческих работ и работ обучающихся, научно-квалификационная работа,  профессиональное самообразование |
| Методические затруднения, связанные  с реализацией ФГОС общего образования |
| Результативность внеурочной деятельности, воспитательной работы | Организация открытых внеклассных  мероприятий (по предмету) | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Организация экскурсий, поездок, походов и  других мероприятий вне ОО (по предмету) |
| Отсутствие конфликтных ситуаций, жалоб, наличие положительных отзывов  о деятельности учителя |
| Социальная активность педагога | Выполнение общественных поручений | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Формирование положительного облика ОО  в средствах массовой информации |
| Активность в решении ситуативных проблем ОО |
| Работа  с документами | Знание и соблюдение нормативных  документов в области своей деятельности | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Качество и своевременность оформления  журналов |
| Объективность выставления отметок |
| Своевременность сдачи документов, необходимых для планирования  и организации образовательной деятельности (рабочие программы, анализ диагностических работ и т. д.) |
| Качество документов и их коррекция  от ситуативных изменений в режиме работы ОО |
| Своевременное и качественное заполнение необходимых форм для мониторинга результативности всех видов деятельности  педагога |
| Трудовая дисциплина | Своевременное начало и окончание урока | Доля педагогических работников от общего |
| Отсутствие на рабочем месте во время урока |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Посещаемость заседаний методических объединений, творческих групп,  методического совета, педагогических советов, педагогических консилиумов | количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Культура и этика общения с коллегами, обучающимися и их родителями  (законными представителями) |
| Наличие больничных листов |
| Отношение к школьному имуществу |
| Соблюдение Устава ОО |
| Соблюдение правил защиты персональных  данных и конфиденциальности документов |
| Обеспечение безопасности, сохранение  и укрепление психического и физического здоровья | Своевременность проведения инструктажей  по технике безопасности с обучающимися | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Отсутствие несчастных случаев  с обучающимися на уроке, переменах, внеклассных мероприятиях |
| Владение навыками использования технологий с высоким потенциалом здоровьесбережения, навыками  конструирования здоровьесберегающей среды |
| ИКТ-  компетентность | Наличие электронного портфолио учителя,  обучающихся | Доля педагогических работников от общего количества педагогических работников в ОО  по каждому критерию оценивания |
| Дистанционное общение с родителями  и коллегами |
| Использование цифровых ресурсов  в образовательной деятельности |
| Создание виртуального кабинета по  предмету |
| Ведение страницы учителя на сайте ОО, создание собственного сайта (блога)  учителя |
| Работа с техническими (мультимедийными)  средствами обучения на уроке |
| Обеспечение дистанционного обучения  обучающихся |

**Приложение 6**

**Мониторинг качества образования в школе (продуктивность образовательного процесса)29**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели продуктив- ности** | **Индикаторы оценки продуктивности** | **Методы сбора информации** | **Периодичность сбора информации** | **Форма представления информации** |
| 1. | Здоровье учащихся | Состояние физического здоровья учащихся | 1. Изучение результатов углубленного медицинского осмотра. 2. Изучение заболеваемост и учащихся   в течение учебного года | 1 раз в год  1 раз  в четверть | Справка  Справка |
| 2. | Сформирован ность личностно- смысловой сферы  учащихся | Познавательные интересы учащихся | Анкетирование | 1 раз в год | Справка |
| 3. | Сформирован ность ценностных отношений учащихся к окружающей  действительн ости | Отношения учащихся  к базовым ценностям | Анкетирование | 1 раз в год | Справка |
| 4. | Обученность школьников | 1. Уровни усвоения знаний. | Изучение результатов контрольных  работ. | 3 раза в год | Таблица, справка |
| 2. Системность  знаний. | Изучение результатов выполнения учащимися диагностирую  щих заданий. | 2 раза в год | Справка |
| 3. Действенность знаний. | 1 раз в год | Справка |
| 4. Сформирован- ность интеллек-  туальных умений. | Стандартизи- рованные  методики. | В течение учебного года  1 раз в год | Справка |
| 5. Сформирован- ность умений самоорганизации. | Педагогичес- кое наблюдение, диагно- стирующие  задания. | В течение учебного года |  |

29 Шамова Т.И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2001. – С. 238-241.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | 6. Сформирован- ность информационных умений. | Педагогичес- кое наблюдение,  диагностирую щие задания. | 1 раз в год | Справка |
| 7. Сформирован- ность ком- муникативных  умений. | Педагогичес- кое наблюдение. | В течение учебного года | Справка |
| 5. | Обучаемость | Способность  к сотрудничеству | Диагностиру  ющие задания | 1 раз в год | Справка |
| 6. | Профессио- нальное самоопределе  ние ученика | Предпочитаемый вид деятельности (по Е.А. Климову) | Стандартизир ованные методики | 1 раз в год | Справка |
| 7. | Удовлетво- ренность участников образова- тельного процесса | 1. Удовлетворен- ность учителей, учащихся и их родителей содержанием   и организацией образовательного процесса.   1. Напряженность учителей   и учащихся. | Анкетирование  Анкетирование, стандартизи- рованные  методики | 1 раз  в три года  1 раз в год | Справка  Справка |

**Мониторинг качества состояния образовательной среды в школе**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Критерии и показатели**  **качества** | **Индикаторы оценки качества** | **Методы сбора информации** | **Периодичность сбора информации** | **Форма представления информации** |
| *Содержательный критерий* | | | | | |
| 1. | Непрерыв- ность содержания | Преемственность содержания  по вертикали (по  стержневым линиям учебных предметов) | Изучение технологичес- ких карт учителей | 1 раз в год | Справка |
| 2. | Фундамен- тальность содержания | 1. Полнота усвоения учащимися знаний 2. Системность знаний учащихся | Администра- тивные контрольные  работы | 1 раз в год | Справка |
| 3. | Интегратив- ность содержания | 1. Реализация гуманитарного аспекта в естественно научных предметах 2. Включенность в содержание гуманитарных   предметов методов научного познания | Педагогичес- кое наблюдение  Педагогическо е наблюдение | В течение учебного года  В течение учебного года | Справка  Справка |
| 4. | Вариатив- ность содержания | 1. Наличие учебных предметов по выбору учащихся. 2. Наличие учебных программ и учебников для выбора учителями | Анализ содержания учебного плана школы.  Анализ наличия учебно- методической  литературы | 1 раз в год  1 раз в год | Справка  Справка |
| *Организационно-процессуальный критерий (организация взаимодействия на всех уровнях)* | | | | | |
| 1. | Демократич- ность | 1. Реализация права выбора участниками образовательного процесса своей позиции 2. Степень участия   в управлении школой | Наблюдение, анкетирование  Анкетирование | 1 раз в год  1 раз в год | Справка  Справка |
| 2. | Дифференци- рованность | 1. Профильность 2. Уровневость предъявления учащимся учебного материала 3. Дифференциация по уровню сформированности   у школьников умений самостоятельной работы. | Анализ учебного плана.  Педагогичес- кое наблюдение  Педагогическо е наблюдение | 1 раз в год  В течение учебного года.  В течение учебного года | Справка Справка  Справка |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. | Гуманистич- ность | 1. Характер взаимодействия учителя с учащимися 2. Учет актуального состояния ребенка | Педагогичес- кое наблюдение, анкетирование Педагогичес-  кое наблюдение | 1 раз в год  В течение учебного года | Справка  Справка |
| *Критерий адаптационной способности школы* | | | | | |
| 1. | Кадровое обеспечение | 1. Качественный состав 2. Курсовая переподготовка 3. Наличие публикаций | Изучение документации | 1 раз в год | Справка |
| 2. | Методичес- кое обеспечение | 1. Наличие методического центра. 2. Обеспеченность методической литературой 3. Характер профессиональных   затруднений | Изучение документации Изучение документации  Анкетирование | 1 раз в год 1 раз в год  1 раз в год | Справка Справка  Справка |
| 3. | Правовое обеспечение | 1 .Наличие лицензии   1. Наличие свидетельства об аккредитации 2. Наличие Устава. 3. Наличие Программы развития 4. Наличие Положений о кафедре, методическом объединении, научном обществе учащихся, детской общественной   организации и др. | Изучение документации | 1 раз в 3 года | Справка |
| 4. | Материально- техническое обеспечение | 1. Функционирование всех жизнеобеспечивающих систем 2. Наличие аттестованных учебных кабинетов и лабораторий 3. Наличие оргтехники | Приемка школы  Смотр учебных кабинетов. | 1 раз в год  1 раз в учебную четверть | Справка |