

# Индикаторы качества

**Багдасаева Ольга Петровна**

*директор СОШ № 19 им. Л.А. Попугаевой, г. Удачный, Республика Саха (Якутия)*

**Проблема управления качеством образования — проблема давняя и не проходящая. Но как ее решить, чтобы соответствовать не только требованиям надзорных органов, но и, главное, с пользой для ребенка... у всех способы разные. Один из них — Школьный информационно-аналитический Центр Качества, создание которого, по замыслу авторов, помогает в этом вопросе.**

Не секрет, что в реальной школе вопросами обеспечения качества образования озабочена исключительно администрация. Это у нее хранится «стратегическая карта развития». Директор, завучи и члены научно-методического совета с высоты «птичьего полета» созерцают образовательную среду во всем ее разнообразии и прокладывают маршрут к цели «Качественное образование».

Для рядового педагога, «пробивающегося с боями по пересеченной местности», масштаб иной:

- подготовить и провести максимально результативный урок, чтобы у ребенка не только в голове что-то осталось, но и захотелось сделать домашнюю работу, дополнительную литературу полистать, решить пару задач и т. д.;
- организовать так воспитательную работу с детьми, чтобы они уроки не прогуливали, правонарушения не совершали, а учились, желательно хорошо, и еще чем-то полезным дополнительно занимались для своего развития.

Масштаб иной, но успешно решить поставленные задачи можно только при сознательных грамотных (а не интуитивных!) управленческих действиях педагога.

Управление — не исключительное право администрации, это ответственность и учителя. Задача администрации — согласовать и координировать действия этих двух уровней управления. Решим задачу — получим механизм практического управления качеством.

Научно-методический совет нашей школы так определил методическую тему, актуальную для педагогического коллектива: «Развитие методологической и управленческой культуры учителя как необходимое условие обеспечения качества образовательного процесса».

Затем наметили «крупными мазками» основные черты желаемого — что в итоге хотим получить. А хотели мы получить следующее:

1. Технологию объединения усилий различных управленческих уровней для достижения согласованных целей.

2. Взаимосвязь качественных показателей работы школы с персональными результатами каждого учителя, а не только достижениями педагогов-лидеров.
3. Понимание каждым учителем стоящих перед ним задач и своего личного вклада. Повышение внутренней мотивации. Премирование педагогов по персональным индикаторам качества.
4. Технологию всестороннего мониторинга качества деятельности школы в краткосрочной динамике как возможности оперативного управления эффективностью реализации программы развития.
5. Новую технологию организации внутришкольного контроля (мобильного, прозрачного, объективного).

Обсуждение и принятие общих критериев оценки качества образовательной деятельности нашей школы, построение системы сбора, аналитической обработки и оценки информации воспринимались коллективом как острая потребность для решения практических задач. При написании новой программы развития «Образование без границ в условиях Арктической школы» мы, разработчики, приняли решение о включении проекта «Школьный информационно-аналитический центр качества» как приоритетного в направлении «Технология качества».

**Школьный центр качества (ШЦК)** — система мониторинга и внутришкольного контроля исполнения показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности школы.

**Первым шагом** к построению школьного центра качества стало определение временных промежутков мониторинга и оценочной деятельности. Решили сразу — по итогам четверти текущего учебного года.

**Вторым шагом** — определение общих критериев оценки качества работы школы и показателей, характеризующих общие критерии. Для простоты и практического применения остановились на следующих направлениях, требующих мониторинга и оценки как школы в целом, так и каждого педагога:

- показатели результативности учебного процесса;
- развитие профессиональной компетентности педагогов;
- результативность воспитательной работы;
- здоровьесберегающая деятельность и обеспечение безопасности;
- состояние МТБ (учебных кабинетов);
- содействие освоению школьниками программ общего и дополнительного образования;
- работа с ученическим коллективом;
- профилактическая деятельность;
- сотрудничество с родителями.

Перечень этих направлений сложился не сразу, а стал результатом жарких споров среди педагогов по выработке общих приоритетов. Его ценность в том, что по сути он стал «техническим заданием» для согласованной работы коллектива.

Позже к основному перечню были добавлены такие направления, как «Внедрение „Электронного дневника и электронного журнала“» (ЭД и ЭЖ), оценка удовлетворенности родителей качеством образовательной деятельности, а также доброжелательности, вежливости, компетентности работников («Школа глазами родителей», «Классный руководитель глазами родителей»).

**Третьим шагом** стал поиск форм мониторинга и оценки.

Такая форма была найдена — информационные модули (ИМ) как структурные единицы ШЦК. **Информационные модули (ИМ)** — таблицы по направлениям, в которых отражается информация о деятельности каждого педагога в двоичной системе (есть/да — 1, нет — 0) или в баллах.

При оценке точкой отсчета стал индикатор ОУ. Индикатор О У — средний показатель по группе как итог общей деятельности по направлению (см. ИМ № 5 ниже).

#### ИМ № 5. Методическая работа

| №  | ФИО           | Обновление электронного методического портфолио | Рабочая программа полностью соответствует ФГОС | Проведение обучающих мероприятий для педагогов | Педагог-консультант (разработка и презентация программы) | Участие в профессиональных конкурсах-смотре | Другое | Итого |
|--|---------------|---|--|--|--|---|--------|-------|
| 1  | Андреева М.И  | 1   | 0  |  |  | 1   |        | 2     |
| 2  | Борисова А.И. | 1   | 1  |  | 1  |   |        | 3     |
|  | .....         |   |  |  |  |   |        |       |
| 39   | Яковлева Л.М  | 0   | 1  | 1  |  | 1   |        | 3     |
| Индикатор ОУ (среднее значение по всей группе) |               |   |  |  |  |   |        | 3     |

**Четвертый шаг** — организация сбора информации. Она заключается в заполнении информационных модулей и определении индикаторов ОУ.

На этом этапе мы пришли к неожиданному и очень важному результату: с **введением системы ИМ исчезла необходимость в «службе оценки качества»**. Субъективная оценка работы учителя была заменена на сбор информации, определение индикатора ОУ, сравнение с ним личных показателей учителя. Службы оценки качества уступили место службам сбора информации. Эту работу выполняют завучи, социальные педагоги и привлекаемые учителя на основе фактических результатов. При внешнем объеме сегодня эта работа занимает два дня по окончании учебной четверти.

Наиболее сложной для разработчиков проекта стала задача по определению содержания информационных модулей, ведь они должны стать «административным заданием» для учителя, быть максимально конкретизированными и объективно измеряемыми. Вот некоторые из принятых нами.

Каждый информационный модуль после заполнения вывешивается для всеобщего ознакомления. Все технические ошибки своевременно корректируются.

В ходе работы соблюдаются следующие обязательные условия:

- прозрачность и открытость результатов каждого учителя;
- объективность предоставляемой информации, только факты (подтверждение);
- многообразие форм сбора информации (собеседование, посещение уроков, изучение отчетной документации, рейды, итоги смотров и т. д.).

После того как модули заполнены и качественные индикаторы ОУ по каждому направлению высчитаны, заполняется Паспорт качества. Паспорт качества — объект коллективного анализа при проведении педагогических совещаний по итогам четверти.

ИМ № 3. Развитие профессиональной компетентности педагогов

| №  | ФИО           | Прохождение курсов повышения квалификации (1 или 0) | Распространение опыта                       |  | Другое | Итого |
|--|---------------|---|---|--|--------|-------|
|  |               |   | Публикации, в т.ч. в Интернете (1 за кажд.) | Участие в проф. конкурсах (1 за кажд.) |        |       |
| 1  | Андреева М.И. | 1   | 1   |  |        | 2     |
| 2  | Борисова А.И. |   |   |  | 1      | 1     |
|  | .....         |   |   |  |        |       |
| 39   | Яковлева Л.М. | 1   | 3   | 2                                      |        | 6     |
| Индикатор ОУ (среднее значение по всей группе) |               |   |   |  |        | 3     |

ИМ № 6.1. Выравнивание и коррекция знаний учащихся. «Школа педагогической поддержки»

| №  | ФИО           | Занятий по плану | Занятий по факту | %    |
|--|---------------|------------------|------------------|------|
| 1  | Андреева М.И. | 9                | 18               | 200% |
| 2  | Борисова А.И. | 9                | 4                | 44%  |
|  | .....         |                  |                  |      |
| 39   | Яковлева Л.М. | 9                | 8                | 89%  |
| Индикатор ОУ (среднее значение по всей группе) |               |                  |                  | 131% |

ИМ № 9. Состояние МТБ (учебных кабинетов)

(3 — образцовое состояние, 2 — небольшие замечания, 1 — существенные замечания, 0 — неудовлетворительное состояние)

|  | № каб. | ФИО           | Эстетика | Паспорт кабинета | Предметная наглядность | Сост. классн. уголка | Санитарное состояние | Состояние мебели | Итого |
|--|--------|---------------|----------|------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------------|-------|
| 1  | 206    | Андреева М.И. | 3        | 0                | 3                      | 3                    | 3                    | 3                | 15    |
| 2  | 204    | Борисова А.И. | 3        | 2                | 3                      | 3                    | 3                    | 3                | 17    |
| 39   | 303    | Яковлева Л.М. | 3        | 0                | 3                      | 3                    | 3                    | 3                | 15    |
| Индикатор ОУ (среднее значение по всей группе) |        |               |          |                  |                        |                      |                      |                  | 16    |

Паспорт качества МБОУ «СОШ № 19 им. Л. А. Попугаевой» за \_\_\_\_\_ четверть  
\_\_\_\_\_ учебного года

|          | <b>Направления</b>  | <b>ИМ</b> | <b>Служба сбора информации</b>                       | <b>Индикатор ОУ</b>              |
|----------|---|-----------|--|----------------------------------|
| <b>1</b> | <b>2</b>  | <b>3</b>  | <b>4</b>   | <b>5</b>                         |
| 1        | Показатели качества по предмету (исполнение учебного плана — часов учебных программ, качество успеваемости) | № 1-2     | Гончарова Е.В.<br>Карасева Е. Г.<br>Лихогодина Н. А. | УП — 98,75%<br>Качество — 56,2   |
| 2        | Обеспечение ГОС. Успеваемость по ОУ   | № 1-2     | Гончарова Е.В  | 96%                              |
| 3        | Развитие личной профессиональной компетентности учителя   | № 3       | Гончарова Е.В.<br>Карасева Е. Г.                     | 4                                |
| 4        | Массовость участия детей в предметных олимпиадах  | № 4       | Карасева Е.Г.  | 24                               |
| 5        | Методическая работа по предмету   | № 5       | Гончарова Е.В.                                       | 2                                |
| 6        | Обеспечение индивидуализации обучения   |           |  |                                  |
| 6.1      | Выравнивание и коррекция знаний учащихся<br>Проект «Школа педагогической поддержки»                         | № 6.1     | Багдасаева М.А.<br>Карасева Е. Г.                    | 72%                              |
| 6.2      | Работа с одаренными детьми. Развитие одаренности  | № 6.2     | Карасева Е.Г.<br>Лихогодина Н. А.                    | 5                                |
| 7.       | Воспитательная работа (социально-продукт.)  |           |  | 12                               |
| 7.1      | Реализация проектов социально-воспитательной направленности   | № 7.1     | Матвиевская А.В.                                     | 2                                |
| 7.2      | Эффективное участие в родительских проектах   | № 7.2     | Аканова Р. Б.<br>Кравченко Н. Ю.                     | 3                                |
| 8        | Создание здоровьесберегающих условий, использование здоровьесберегающих технологий                          | № 8       | Довгань Е.Ф.<br>Гончарова Е. В.                      | 4                                |
| 9        | Состояние учебного кабинета   | № 9       | Довгань Е.Ф.   | 14                               |
| 10       | Обеспечение безопасности и здоровья учащихся класса   |           |  |                                  |
| 10.1     | Состояние инструктажей по ПДД, ППБ, ТБ  | № 10.1    | Аканова Р. Б.<br>Кравченко Н. Ю.                     | 98%                              |
| 10.2     | Организованное школьное питание   | № 10.2    | Аканова Р. Б.<br>Тарасова Е                          | 96%                              |
| 10.3     | Эффективная профилактика пропусков уроков учащимися по болезни  | № 10.3    | Аканова Р.Б.<br>Кравченко Н. Ю.                      | По болезни 13,6 урока на 1 уч-ка |
| 10.4     | Охват учащихся посещением спортивных секций   | № 10.4    | Матвиевская А.В.                                     | 58%                              |
| 11       | Содействие освоению школьниками программ общего и допобразования  |           |  |                                  |

|      |  |        |                                   |                                  |
|------|--|--------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 11.1 | Показатели успеваемости класса (динамика среднего балла)                     | № 11.1 | Гончарова Е.В.                    | 3,9                              |
| 11.2 | Охват учащихся дополнительным образованием                                   | № 11.2 | Матвиевская А.В.<br>Аканова Р. Б. | 85%                              |
| 11.3 | Эффективная профилактика пропусков уроков по неуважительным причинам         | № 11.3 | Аканова Р.Б.<br>Кравченко Н. Ю.   | Пропущено 2,7 урока на 1 ученика |
| 12   | Работа с классным ученическим кол-вом  |        |                                   |                                  |
| 12.1 | Рейтинг класса (за четверть) в конкурсе «Класс года»: номинация «Творчество» | № 12.1 | Матвиевская А.В.<br>Аканова Р. Б. | 5                                |
| 12.2 | Участие в РП «Школьная форма»  | № 12.2 | Прут С.Н.                         | 91%                              |
| 13   | Профилактическая деятельность  |        |                                   |                                  |
| 13.1 | Динамика правонарушений учащихся   | № 13.1 | Аканова Р. Б.,<br>Кравченко Н. Ю. | 1 ученик                         |
| 13.2 | Профилактика. Специфика воспитательной работы                                | № 13.2 | Аканова Р.Б.<br>Кравченко Н. Ю.   | 3                                |
| 14   | Уровень сотрудничества с родителями  |        |                                   |                                  |
| 14.1 | Процент посещения родителями родительских собраний                           | № 14.1 | Матвиевская А.В.<br>Аканова Р. Б. | 70%                              |
| 15   | Участие в КЛЮЧЕВОМ ДЕЛЕ четверти   | № 5    | Гончарова Е.В.                    | 14                               |
| 16   | Реализация ОП «ЭД и ЭЖ»  | № 16   | Полозова И.В.                     | 9                                |
| 17   | Школа глазами родителей  | № 17   | родители                          | 4,1 (из 5)                       |
| 18   | Классный руководитель глазами родителей                                      | № 18   | родители                          | 2,8 (из 3)                       |

Большая часть индикаторов ОУ в Паспорте качества воспринимаются как осязаемые показатели: успеваемость, пропуски по болезни и по неуважительным причинам, посещение родительских собраний, охват кружками и спортивными секциями, состояние внешнего вида — школьная форма и другие.

Некоторые индикаторы смыслового значения не несут, их роль — отразить состояние, быть ориентиром для оценки своих достижений каждым учителем (выше/ниже среднего по школе). В течение учебного года такие индикаторы должны были позволить отследить динамику. Сравнивая свои индикаторы по направлениям со средним по ОУ, педагог сам себя оценивает, фиксирует результат в персональной карте качества.

Карта качества за \_\_\_ четверть \_\_\_ учебного года

Учителя \_\_\_\_\_ МО \_\_\_\_\_

|          | <b>Направления деятельности</b>  | <b>Сравнение с индикатором ОУ</b>   | <b>Баллы</b> | <b>Информационный модуль</b> | <b>Оценка</b> |
|----------|--|-------------------------------------|--------------|------------------------------|---------------|
| <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>3</b>                            | <b>4</b>     | <b>5</b>                     | <b>6</b>      |
| 1        | Показатели качества по предмету (в сравнении с результатами предметного МО в целом по школе)   | Выше среднего<br>Средний            | 5<br>3       | № 1-2                        |               |
| 2        | Обеспечение ГОС. Успеваемость по предмету  | Выше среднего<br>Средний            | 5<br>3       | № 1-2                        |               |
| 3        | Развитие профессиональной компетентности учителя (собеседование)   | Выше среднего<br>Средний<br>Участие | 5<br>3<br>1  | № 3                          |               |
|          | Внеклассная работа по предмету   |                                     |              |                              |               |
| 4        | Массовость участия детей в предметных олимпиадах   | Выше среднего<br>Средний<br>Участие | 4<br>3<br>2  | № 4                          |               |
| 5        | Методическая работа по предмету  | Выше среднего<br>Средний<br>Участие | 4<br>3<br>2  | № 5                          |               |
| 6        | Обеспечение индивидуализации обучения  |                                     |              |                              |               |
| 6.1      | Выравнивание и коррекция знаний учащихся.<br>Проект «Школа педагогической поддержки»   | Выше среднего<br>Средний<br>Участие | 4<br>3<br>1  | № 6.1.                       |               |
| 6.2      | Работа с одаренными детьми.<br>Развитие одаренности (собеседование)  | Выше среднего<br>Средний<br>Участие | 4<br>3<br>2  | № 6.2                        |               |
| 7        | Воспитательная работа (социально-продуктивная)   |                                     |              |                              |               |
| 7.1      | Проекты социально-воспитательной направленности (собеседование)  | Сумма баллов                        |              | № 7.1                        |               |
| 7.2      | Эффективное участие в родительских проектах  | Сумма баллов                        |              | № 7.2                        |               |
| 8        | Создание здоровьесберегающих условий, использование здоровьесберегающих технологий (собеседование)   | Выше среднего<br>Средний<br>Участие | 4<br>2<br>1  | № 8                          |               |
| 9        | Работа с учебным кабинетом (состояние МТБ)   | Выше среднего<br>Средний            | 4<br>2       | № 9                          |               |
| 10       | Обеспечение безопасности и здоровья учащихся класса  |                                     |              |                              |               |
| 10.1     | Состояние инструктажей по ПДД, ППБ, ТБ   | 100%                                | 3            | № 10.1                       |               |
| 10.2     | Участие в РП «Школьное питание» (организованное питание)<br>Начальная школа — более 85% — 5 б., более 78% — 3 б.; среднее звено — более 70% — 5 б., 50% — 3 б.; старшее звено — более 20% — 3 б. |                                     |              | № 10.2                       |               |
| 10.3     | Эффективная профилактика пропусков уроков учащимися по болезни   | Ниже среднего<br>Средний по ОУ      | 3<br>2       | № 10.3                       |               |

|      |  |   |                  |        |  |
|------|--|---|------------------|--------|--|
| 10.4 | Охват учащихся посещением спортивных секций                                  | 90% и выше<br>65-90%<br>60-65%          | 5<br>3<br>2      | № 10.4 |  |
| 11   | Содействие освоению школьниками программ общего и допобразования             |   |                  |        |  |
| 11.1 | Показатели успеваемости класса (динамика среднего балла)                     | Рост + стабильно                        | 2<br>1           | № 11.1 |  |
| 11.2 | Охват учащихся дополнительным образованием                                   | Свыше 90%<br>81-90%<br>71-80%<br>60-70% | 6<br>5<br>4<br>3 | № 11.2 |  |
| 11.3 | Эффективная профилактика пропусков уроков по неуважительным причинам         | Ниже среднего<br>Средний                | 3<br>1           | № 11.3 |  |
| 12   | Работа с классным ученическим коллективом                                    |   |                  |        |  |
| 12.1 | Рейтинг класса (за четверть) в конкурсе «Класс года»: номинация «Творчество» | 1-3-е места<br>4-6-е места<br>участие   | 3<br>2<br>1      | № 12.1 |  |
| 12.2 | Участие в РП «Школьная форма»  | 90% класс<br>100%                       | 5<br>6           | № 12.2 |  |
| 13   | Профилактическая деятельность  |   |                  |        |  |
| 13.1 | Динамика правонарушений учащихся   | Правонарушений нет                      | 2                | № 13.1 |  |
| 13.2 | Профилактика. Специфика воспитательной работы                                | Средний и Выше                          | 3                | № 13.2 |  |
| 14   | Уровень сотрудничества с родителями  |   |                  |        |  |
| 14.1 | Процент посещения родителями родительских собраний                           | 100%<br>90%<br>60%                      | 6<br>5<br>3      | № 14.1 |  |
| 15   | Результативное участие в КЛЮЧЕВОМ ДЕЛЕ четверти — 5 баллов                   |   |                  | № 5    |  |
|      | ИТОГО  |   |                  |        |  |

Суммарный результат Карты качества учителя заносится в сводный реестр баллов педагогического персонала. Общая сумма баллов по коллективу является основанием для расчета «стоимости балла», а личный показатель — основанием для премирования педагога за персональное качество работы.

Хочу отметить, что в карту не включаются победы самого педагога и его учеников в олимпиадах, конкурсах, НПК. По принятой в школе модели такие достижения премируются отдельно в фиксированных суммах, индексируемых в зависимости от уровня победы.

Подводя итоги нашей четырехлетней работы по реализации ШЦК, следует отметить не только положительные и отрицательные результаты, но также неожиданные эффекты от внедрения, которые скрывают потенциал роста для инновационного развития образовательной системы.

### **Положительные результаты апробации системы ШЦК**

- Удалось объединить усилия разных уровней для достижения целевых качественных показателей, расширить число субъектов, целенаправленно решающих задачи



повышения качества образовательной системы. Показатели ШЦК — предмет коллективного анализа и основа для принятия согласованных решений.

- ШЦК стал своеобразным управляющим полем в «каркасе» образовательной системы школы. «Плавающая внутри» и ощущая вектор общего движения, учитель при этом сохраняет профессиональную свободу творчества.
- В процессе работы сложилась система индивидуального сопровождения каждого педагога. Отмечено ее позитивное влияние на мотивацию учителей в профессиональном росте. Тем ценней, что эта мотивация внутренняя, основанная на рефлексии и самоанализе деятельности.
- Внутришкольный контроль-мониторинг стал оперативным, прозрачным и всесторонним: 25 информационных модулей — 25 справок ВШК по итогам каждой четверти, свыше 100 за учебный год.

### **Проблемы апробации системы ШЦК**

- Большая организационная работа на этапе старта.
- Значительная нагрузка административной команды в период сбора и аналитической обработки информации.
- Опасность формализма и приписок при недостаточно продуманном содержании информационных модулей.
- Недостаточная информационная компетенция части педагогов на этапе введения.
- По объективным причинам не оправдался ожидаемый рост некоторых индикаторов от четверти к четверти. Различное число учебных дней, различная плановая плотность мероприятий формируют своеобразный «моментальный снимок качества четверти» и позволяют оценить динамику только в отношении АППГ (аналогичного периода прошлого года).

### **Неожиданные результаты**

- Необходимость постоянной согласительной работы администрации с коллективом способствовала укреплению и оздоровлению психологического климата, укреплению взаимного доверия.
- Технология ШЦК потребовала поиска и разработки новых рефлексивно-оценочных процедур с участием учителей, родителей и учащихся.
- Была решена задача комплектования качественного кадрового резерва административной команды.
- Эффективная образовательная система школы получила дополнительную прочность и стабильность, в меньшей мере зависящую от личности руководителя и его команды. Стратегия управления людьми была заменена на стратегию управления делом.

Главный итог апробации Школьного информационно-аналитического центра качества — усиление управленческой составляющей деятельности каждого учителя, понимание вектора профессионального развития, личной ответственности за общий результат.

### **Отзывы экспертов**

«Более логичной системы по управлению качеством ранее не встречал.

Индикаторы понятные. Полученный результат для учителя материализуется в деньги, для ученика — в знания. Работа, о которой идет речь в тексте, — высший пилотаж. Читаешь и понимаешь, что в твоём учреждении так же должно быть, а не как-нибудь иначе».

«Ох уж эти системы, мониторинги, индикаторы. Вот вам система мониторингов и индикаторов. Никуда от нее не деться, поэтому благодарность автору за предложенную выработанную, проработанную, испытанную модель работы администрации школы. Система объемная, но понятная и открытая, дающая представление о локальной работе школы».

«„Управление не исключительное право администрации, это обязанность и учителя“ — сделать надо девизом в каждой школе. Управлять итоговым качеством, а не получать его неожиданно для себя и всех остальных — вот чего многие педагоги до сих пор понять не могут».

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №9 (212), 2016