

В. Н. Минина

НЕДОСТАЮЩЕЕ ЗВЕНО (учебный кейс)

В кейсе* рассматривается конкретная ситуация по формированию системы обеспечения качества образования в общеобразовательной школе. Для анализа представлены основные элементы системы обеспечения качества образования, внедренные в данной школе. Материалы кейса предоставляют возможность провести диагностику существующей модели обеспечения качества образования, выявить ее сильные и слабые стороны, определить проблемы, связанные с созданием внутришкольной системы менеджмента качества образования, и предложить их решение. Кейс будет полезен слушателям образовательных программ «Менеджмент в образовании», изучающим курс «Управление качеством образования».

Ключевые слова: система обеспечения качества образования, управление качеством образования, мониторинг качества образования, контроль качества образования.

ВВЕДЕНИЕ

Реформы, происходящие в российской системе образования, выдвигают на повестку дня проблему управления качеством образования. Качество образования всегда было предметом особого внимания как государства, так и самих образовательных учреждений. Но в настоящее время эта проблема приобретает новые очертания. Формирование рынка образовательных услуг, расширение границ автономии вузов, колледжей и общеобразовательных школ делают качество образования одним из ключевых факторов конкурентоспособности образовательных учреждений. Поэтому построение эффективной системы управления качеством образования является одной из важнейших задач руководителей этих учреждений.

В системе высшего образования накоплен достаточный опыт создания систем менеджмента качества образования, чего нельзя сказать о школах. Они находятся в начале этого пути. Несмотря на то что Федеральным за-

* Автор выражает благодарность Светлане Тимофеевне Терентьевой, директору Гатчинской начальной общеобразовательной школы № 5, за предоставленные материалы, помощь и сотрудничество в процессе работы над кейсом.

© В. Н. Минина, 2012

коном от 8 ноября 2010 г. № 293-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием контрольно-надзорных функций и оптимизацией предоставления государственных услуг в сфере образования», Постановлением Правительства РФ от 11 марта 2011 г. № 164 «Об осуществлении государственного контроля (надзора) в сфере образования», Положением о лицензировании образовательной деятельности (утв. постановлением Правительства РФ № 174 от 16 марта 2011 г.) и обновленными требованиями к выполнению процедуры государственной аккредитации общеобразовательным учреждениям вменяется в обязанность создание системы внутреннего мониторинга и внутренней оценки качества образования, большинство общеобразовательных школ испытывает серьезные трудности в организации управления качеством образования. Не всегда руководство школ осознает значимость данной деятельности для обеспечения конкурентоспособности образовательного учреждения.

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Гатчинская начальная общеобразовательная школа № 5» — крупнейшая начальная школа, в которой обучается свыше 650 учащихся. Она была основана в 1986 г. как среднее общеобразовательное учреждение. Школа создавалась в молодом и перспективном с точки зрения застройки микрорайоне г. Гатчины. Население микрорайона стремительно росло, и в 1994 г. местная администрация приняла решение о преобразовании средней общеобразовательной школы в самостоятельную начальную, по окончании которой дети переходят обучаться в соседнюю школу, имеющую вторую и третью ступени обучения, или в любую другую школу города.

Реформы в системе образования, начавшиеся в 1990-х гг. и ориентированные на развитие рынка образовательных услуг, повышение самостоятельности и ответственности образовательных учреждений за результаты своей деятельности, не обошли стороной и рассматриваемую школу. Нужно было заботиться о создании «собственного лица», о выборе стратегии развития. В 1998–2004 гг. школа № 5 г. Гатчины являлась региональной экспериментальной площадкой по созданию модели школы личностно ориентированного образования. С 2008 г. школа — участница Федерального эксперимента по экспертизе материалов Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) в начальной школе, с 2009 г. — «пилотная» площадка Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области по их реализации. Участие в экспериментах давало и дает возможность внедрять новые, оригинальные образовательные программы и технологии.

В настоящее время школа № 5 — опытно-экспериментальная площадка области, школа-лаборатория по проектированию и организации современного образовательного процесса в начальной школе. Администрация школы тесно сотрудничает с Ленинградским областным институтом развития образования (ЛОИРО), что позволяет ей интегрировать отдельные педагогические и управленческие инициативы в систему обеспечения качества образования.

Школа выступает в качестве опорной площадки комитета образования Гатчинского муниципального района, на ее базе реализуется эксперимент по совершенствованию учебно-воспитательного процесса на первой ступени обучения через внедрение современных учебно-методических комплексов (УМК), образовательных технологий и вариативности образования. Она тесно сотрудничает с муниципальным образовательным учреждением «Гатчинская средняя общеобразовательная школа № 2», муниципальными дошкольными образовательными учреждениями № 8, 12, 24, 31 по реализации авторской программы школы «Ступеньки роста: от детского сада к начальной и основной школе».

С 2009 г. школа представляет собой образовательное учреждение «полного дня», в ней реализуются не только образовательные, но и воспитательные программы. В настоящее время это 30 программ внеурочной деятельности по различным направлениям образовательно-воспитательной работы.

С декабря 2006 г. директором школы является Светлана Тимофеевна Терентьева. Она и ее коллеги много размышляют о качестве образования, о том, что такое качество образования в начальной школе, как его обеспечить, какова в этом роль администрации. В беседах со Светланой Тимофеевной тема качества образования и управления им постоянно выдвигалась на повестку дня. Почему?

В ПОИСКАХ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Действительно, почему сегодня центр тяжести в управлении качеством образования перемещается с государства на администрацию образовательного учреждения? Светлана Тимофеевна так отвечает на этот вопрос: «Причина — в изменении подхода к самой школе. Теперь она рассматривается как поставщик на рынке образовательных услуг, а значит, конкурентоспособность становится важнейшим фактором ее развития. Школа обязана заботиться о своей репутации, в противном случае она может потерять контингент обучающихся и, как следствие, лишиться части государственного финансирования, ведь в современных условиях оно подушевое». Негативный имидж образовательного учреждения — это сигнал родителям и инвесторам о том, что в отношениях с этим учреждением надо быть

осторожным. Но известно, что позитивный имидж формируется не в одночасье, а репутация престижного образовательного учреждения зарабатывается годами и кропотливым трудом. В то же время ситуация на рынке образовательных услуг требует принятия быстрых и стратегически верных решений.

По словам директора, в городе много образовательных учреждений: школ, гимназий, лицеев, их конкурентные преимущества по сравнению с начальной школой очевидны: «...Ребенок пошел в первый класс, он и дальше может продолжить там обучение. А мы только начальное звено в цепи образования...» Поэтому выиграть школа может только за счет качества образования. Но что вкладывается в это понятие, когда мы говорим о начальной школе? Вероятно, у каждого руководителя есть свой ответ на этот вопрос.

Встал такой вопрос и перед Светланой Тимофеевной, которая понимает, что администрация должна постоянно думать о том, как сделать школу привлекательной для детей и их родителей, для попечителей и инвесторов. И вопрос о том, чем можно их привлечь, является ключевым в понимании того, что такое качество образования в этой школе.

Светлана Тимофеевна рассуждает так: «А чем мы можем их привлечь? Созданием комфортных, современных и безопасных условий пребывания ребенка в школе, качественно составленными и реализованными образовательными программами, профессионализмом наших педагогов. Отсюда и работа над качеством образования... подход к качеству образования у нас имеет такую оболочку, которая прежде всего привлекательна для родителей, партнеров, спонсоров, которая отвечает государственному заказу, делает ребенка успешным, помогает ему и дальше быть успешным на второй ступени и в жизни в целом».

Отсюда родилась миссия школы, которая нашла свое отражение в двух акронимах: РОСТ и РОДНИК. РОСТ — это *Радость Общения в Совместном Творчестве*. РОДНИК — это *Радость Общения, Доверие, Надежда и Комфорт*. Миссия школы соответствует философии лично ориентированного обучения. Творчество, креативность, развитие личности — главные «маячки» в работе школы. Творчество рождается в совместной деятельности участников образовательного процесса: ученика и учителя, учителя и учителя, учителя и администрации школы, учителя, администрации и родителей, партнеров школы.

Определение миссии школы, по словам директора, стало важным шагом на пути создания концепции качества образования. В школе принято считать, что образование является качественным, если ученики и учителя чувствуют себя комфортно в школе, вовлечены в процессы творчества (будь то урок или внеурочная деятельность), имеют возможность раз-

виваться и видеть результаты своего развития, а родители и попечители удовлетворены результатами деятельности школы (здоровье и достижения учеников, квалификация учителей, образовательные инновации в школе).

Сформировавшаяся концепция качества образования позволила задать вектор развития образовательной и воспитательной работы. Достижения учеников, учителей, школы в целом стало предметом особого внимания администрации. Для этого создан портфолио школы, классов, учителей, учеников.

Портфолио представляет собой «копилку» достижений, успехов учеников, учителей, школы в целом. Наличие портфолио дает возможность отслеживать динамику результатов за 4-летний период — для учащегося, за более длительный период — для учителя и школы в целом. Причем итоговая оценка достижений складывается из внутренней оценки школы, класса, личностных достижений учащегося и внешней независимой оценки их деятельности (участие в олимпиадах, смотрах, конкурсах учителей и учащихся, тестирование с помощью независимых контрольно-измерительных материалов, представленных, проверяемых и анализируемых органами управления образованием).

Создание портфолио поддерживает высокую мотивацию учащихся к обучению, формирует умение учиться — ставить цели, планировать и организовывать собственную учебную деятельность, поощряет активность и самостоятельность, расширяет возможности обучения и самообучения, развивает навыки рефлексивной и оценочной деятельности учащихся.

Однако известно, что качество образования — это системное понятие и его обеспечение требует согласованных действий всех участников образовательного процесса на систематической основе. И какими бы хорошими ни были отдельные элементы управления качеством образования или отдельные инструменты его оценки, без системы обеспечения качества образования не обойтись.

ОТ КОНЦЕПЦИИ К СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Администрация школы признает, что система обеспечения качества образования — сложная и многоуровневая. В ее основе лежит процесс взаимодействия учителя и ученика. По словам директора, «...ученик и учитель — два неразрывных участника образовательного процесса, и успехи одного непременно отразятся на успехах другого, и наоборот». Светлана Тимофеевна не раз высказывала мысль, что в обеспечении качества образования фигура учителя является ключевой. Именно от его деятельности зависят результаты реализации лично ориентированной моде-

ли обучения. Поэтому развитию педагогического коллектива, повышению квалификации учителей уделяется серьезное внимание. По оценке директора, в процессе создания модели лично ориентированного образования в школе «произошел переломный момент и в подходах, и в организации обучения и воспитания самого педагога. Мы в корне поменяли психологию учителя. Тренинги, практико-ориентированные семинары позволили учителям отойти от традиционной формы построения урока, она теперь просто неинтересна. Основным кредо педагогической деятельности стало „сотрудничество, содружество, сотворчество с учащимися, их родителями“, а каждый урок... максимально ориентирован на получение прочных знаний». Если учитель осознает, что учить надо по-новому, дети стали другими и для обеспечения их развития нужны интерактивные технологии, новые методические приемы, то в этом — существенный фактор повышения качества образования. По мнению заместителя директора школы Натальи Алексеевны Хмелевой, «...самое главное, чтобы учитель был заинтересован, владел современными технологиями, приемами, методиками». Задачи администрации — создавать образовательную среду для успешной работы учителя, для стимулирования его профессионального развития, личностного роста.

В школе разработана модель выпускника первой ступени обучения, которая служит ориентиром в оценке качества образования и содержит три группы параметров: умения, личностные качества, компетенции.

В системе обеспечения качества образования в школе директор выделяет три уровня. Первый — базовый — совместное творчество учителя, ученика, родителей и партнеров школы. Второй уровень — развивающая образовательная среда, своего рода пространство, в котором рождается и совершенствуется качество. И, наконец, третий уровень — высший, управленческий — деятельность администрации по созданию условий обучения, в которых творчество, педагогические инновации становятся необходимой предпосылкой работы в школе, а также по контролю качества образования.

В школе практикуются элементы самоуправления (Приложение 1). Высшим управляющим органом является Совет образовательного учреждения. Он выступает основным заказчиком и общественным контролером качества образовательных услуг.

Создан и работает методический совет как коллегиальный совещательный орган, деятельность которого направлена на методическое обеспечение инновационной деятельности педагогов в учебно-воспитательном процессе.

Работают методические объединения классных руководителей параллелей 1–4-х классов, пять проблемных творческих групп учителей начальных

классов. Именно им делегировано право на апробирование и практическое претворение инновационных идей в образовании, качественное совершенствование образования в школе.

Действует Совет старшеклассников (4-й класс) — орган ученического самоуправления, который участвует в организации внеурочной деятельности учащихся под руководством заместителя директора по воспитательной работе и при поддержке классных руководителей.

Активную роль играют общешкольное родительское собрание и родительские комитеты школы в целом, а также отдельных классов.

Важное значение в развитии детей имеют творческие объединения учащихся, такие как детские лекторские группы на базе школьного музея «Быт и культура народов края», фольклорный ансамбль «Свирелька», клуб «Юный поэт», детский хор, изостудия, коллектив ритмического танца «Школьные годы», кружок «Ткачество», многочисленные спортивные секции и кружки по интересам. К развитию некоторых форм работы школой широко привлекаются партнеры: Совет ветеранов, инспекторы ОГИБДД, ОГПН, ГИМС, др. Такое партнерство, безусловно, расширяет возможности основного образования, в том числе решает задачи обеспечения его качества.

Традиционными в школе стали предметные недели, неделя юных дарований в различных номинациях, которая обязательно завершается гала-концертом. Результатами работы стали выпуск школой пяти сборников-альманахов детского литературного творчества, многочисленные победы и призы воспитанников в конкурсах, предметных олимпиадах, смотрах и др.

Творческие группы учителей работают над поиском современных форм, методов, технологий обучения в начальной школе, содействуют учителю в его профессиональном росте. Они помогают учителям готовиться к конкурсам педагогического мастерства «Учитель года», «Классный самый классный», к открытым урокам, организации методических семинаров. По мнению Светланы Тимофеевны, «...подготовка к конкурсу, открытому уроку — это настоящий мозговой штурм, целое действо, которое готовит творческая группа, помогая учителю... В таком сотворчестве учителя взаимно обогащают друг друга. Это мы называем обучением на рабочем месте, когда учитель имеет возможность со своими коллегами обменяться передовым и положительным опытом».

Школа ежегодно участвует и становится победителем и лауреатом районных и областных конкурсов педагогического мастерства. За четыре года реализации приоритетного национального проекта «Образование» пятеро учителей стали обладателями президентских грантов, двое — лауреатами и обладателями денежного вознаграждения губернатора Ленинград-

ской области, директор школы — победителем Всероссийского конкурса «Мои инновации в управлении образовательной программой». Обобщенный опыт работы школы на уровне области и района нашел отражение в печатных методических сборниках: «Дневник психолого-педагогической диагностики класса», «Инновации в управлении образовательным учреждением по созданию обогащенной образовательной среды, способной обеспечить гибкую адаптивную организацию учебно-воспитательного процесса», «Комплексный мониторинг качества образования», «Урок и внеурочная деятельность в личностно ориентированном образовательном процессе школы I ступени», «Мыследеятельностный подход в образовании младших школьников как основа реализации Федеральных государственных образовательных стандартов второго поколения (начальная школа)».

В школе работают службы сопровождения: психолого-педагогическая, логопедическая, социальная, медицинская. Именно их представители стали инициаторами внедрения в учебно-воспитательный процесс здоровьесберегающих педагогических технологий, бинарных уроков и занятий, тренингов и профессиональных консультаций. Функционируют четыре класса коррекционно-развивающего обучения, предоставляется возможность индивидуальных форм и инклюзивного обучения для детей с проблемами здоровья. Развитие сети Интернет позволяет осуществлять дистанционное обучение для часто болеющих детей.

Администрация школы создала свою собственную систему контроля качества образования, позволяющую в динамике отследить результативность работы ученика, класса, учителя, выявить существующие недостатки, наметить пути решения проблем (Приложение 2). На основе целенаправленного контроля, системного анкетирования учителей, учащихся, родителей выявляется взаимосвязь между уровнем квалификации учителей, результативностью работы, потребностями профессионального развития и рейтингом профессионального роста.

Школа систематически пополняет банк диагностических исследований сведениями о запросах и ожиданиях основных потребителей ее образовательных услуг: учащихся 1–4-х классов, их родителей, партнеров школы, Управления образования как главного государственного органа, контролирующего качество предоставления образовательных услуг.

Вроде бы созданы все условия для обеспечения высокого качества образования, однако директор школы Светлана Тимофеевна чувствует, что «узким местом» в системе обеспечения качества образования является третий, высший уровень — подсистема менеджмента качества образования. Поэтому она постоянно размышляет над тем, какой должна быть эта система в начальной школе.

ДОСТРАИВАЕМ СИСТЕМУ ДО ЦЕЛОГО: ФОРМИРОВАНИЕ ПОДСИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛЕ

Создание подсистемы менеджмента качества образования в школе означает организацию целенаправленной и систематической работы по управлению качеством образования. Это предполагает разработку политики в области качества образования, формирование организационной структуры управления качеством образования, системы контроля качества образования, определение состава документов, отражающих обеспечение качества образования, выбор модели обратной связи, разработку программ улучшения качества образования.

В политике управления качеством образования отражаются цели, принципы, направления деятельности в области обеспечения и улучшения качества образования, их связь с миссией и стратегией развития образовательного учреждения.

Организационная структура управления качеством образования включает в себя совокупность органов управления, принимающих и реализующих управленческие решения в области качества образования, контролирующей эффективность управления качеством образования, а также связи между ними. Чаще всего предлагается функциональный подход к формированию организационной структуры управления качеством образования, который подразумевает создание структурного подразделения в организации, отвечающего за координацию деятельности в области обеспечения и улучшения качества образования, а также осуществляющего контроль за эффективностью управления качеством образования (например, центров аудита или контроля качества образования). Но это не исключает наличия и других подходов.

Система контроля качества образования включает в себя мониторинг качества образования, а также инструменты и процедуры оценки качества образования.

К документам в области качества образования, как правило, относят следующие:

- ♦ документы о планировании качества образования (стратегического и оперативного);
- ♦ документы об управлении качеством образования (политика в области качества образования, руководство по качеству, документированные процедуры управления);
- ♦ документы об обеспечении и улучшении качества образования (внешние и внутренние нормативные документы по обеспечению качества); они подразделяются на документы концептуального характера (миссия, стратегия образовательного учреждения); документы, устанавливающие требования к процессу обучения и его ре-

зультатам, к квалификации и деятельности педагогического состава и т. п.; документы о подтверждении качества образования (отчеты, справки, протоколы и т. п.); нормативные документы (на государственном уровне, на уровне организации).

Обратная связь — это своего рода контроль качества образования, осуществляемый заинтересованными сторонами образовательного процесса. К последним обычно относят: государство, местные органы власти, работодателей (если речь идет о вузе, колледже или школе полного цикла), родителей, учителей и администрацию образовательного учреждения. Модель обратной связи предполагает установление порядка взаимодействия заинтересованных сторон и процедур выявления их мнения о качестве образования.

Программа улучшения качества образования — это система целенаправленных, адресных и ресурсно-обоснованных мероприятий по повышению качества обучения, реализации конкретных образовательных и воспитательных программ, улучшению качества работы школы в целом.

В школе разработан и реализуется авторский подход к мониторингу качества образования. При этом под мониторингом понимается аналитико-диагностическая модель оценки качества образования. По словам директора школы, особенность данной модели состоит в том, что она позволяет устанавливать ряд зависимостей: между уровнем профессионализма учителей, технологиями обучения и уровнем обученности учащихся; между уровнем обученности учащегося и показателями его зрелости (мотивация к обучению, интеллектуальное развитие, состояние здоровья, социализация).

Мониторинг осуществляется по следующим направлениям образовательной деятельности:

- ♦ изучение профессионального потенциала педагогического коллектива (профессиональная компетентность, результативность работы, позиция в рейтинге);
- ♦ психологическое и социальное развитие личности учащихся, класса в целом;
- ♦ методическое обеспечение учебного процесса (формирование единых педагогических требований, состояние компонентов педагогического процесса, наличие новых технологий обучения);
- ♦ эффективность внедрения образовательных линий общеобразовательной программы начального общего образования (соответствие требованиям ФГОС);
- ♦ анализ уровня удовлетворенности родителей, социальных партнеров качеством обучения детей.

Созданы инструменты мониторинга, к которым относятся следующие:

- ♦ долгосрочная Программа развития школы (и ее целевые подпрограммы: «Образовательная», «Воспитательная», программа формирования «Культуры здорового и безопасного образа жизни», «Программа коррекционной работы», «Программа духовно-нравственного развития», «Программа формирования универсальных учебных действий учащихся», «Информатизация ОП») как стратегический документ, отражающий перспективную динамику развития образовательной деятельности школы;
- ♦ портфолио ученика, учителя, школы в целом;
- ♦ модель годового (и полугодового) анализа работы творческих групп, методических объединений классных руководителей, школьной методической службы в целом и подразделений, обеспечивающих качество образовательного процесса, его вариативность, метапредметные и межпредметные взаимосвязи, интеграцию (анализ деятельности служб сопровождения, музея — по направлению «Музейная педагогика», библиотеки, работы по обеспечению здоровья и безопасности в ОП), которые складываются *в единый анализ деятельности школы*, где вычленяются достижения, фактическая результативность, перспективы и т. д.;
- ♦ годовой план работы школы по различным направлениям ее деятельности с обязательной постановкой целей и задач на основе проведенного анализа за год;
- ♦ модель самоанализа (взаимоанализа) урока: общий и проблемный (Приложение 2);
- ♦ дневник учителя класса «Психолого-педагогическая диагностика»;
- ♦ анкета для оценки уровня удовлетворенности родителей качеством обучения детей.

Модель самоанализа урока, разработанная методическим советом школы, — инструмент, позволяющий учителю управлять качеством образования, творческой группе — оказывать помощь в решении возникающих педагогических проблем, а специалистам (психологу, социальному педагогу) — решать психологические или социальные проблемы. В модели самоанализа связаны между собой цель урока, виды учебных материалов, заданий, формы, методы работы с учащимися, диагностика усвоения материала учащимися.

Дневник психолого-педагогической диагностики класса представляет собой справочный материал о классе и каждом ученике, который накапливается в течение всего периода обучения и собирается в одной тетради по единой методике, что удобно для анализа динамики развития учащихся. Дневник включает в себя список класса, сведения о родителях,

общую характеристику класса, которая дает представление о контингенте обучающихся. В дневнике есть страничка «Социальный паспорт класса», содержащиеся в нем сведения помогают администрации планировать работу с семьей обучающегося. В нем имеются такие диагностические материалы, как картина здоровья учеников, описание их психологических типов, способностей восприятия информации, характеристика уровня развития ребенка, его готовности к освоению школьной программы, характеристика уровня комфортности, результатов обучения. С его помощью обеспечивается преемственность мониторинга развития ребенка, начиная с уровня дошкольного образования (детский сад) и заканчивая переходом на новую ступень обучения — в среднюю общеобразовательную школу. Все это позволяет подстраивать учебный процесс под реальные возможности обучающихся, что, безусловно, значимо для подготовки школьников.

Дневник как инструмент мониторинга качества образования высоко ценится педагогическим коллективом школы. По мнению директора, «...в дневнике учитель имеет... комплексную картину буквально по каждому ребенку: кто он на уроке — зритель, слушатель, деятель? У этого ребенка игровой тип или он склонен решать логические задачи? Таким образом, дневник помогает учителю подготовиться к уроку, подготовить материал, правильно применить формы и методы в зависимости от того, какие дети перед ним, т. е. индивидуализировать образовательный процесс. И соответственно спланировать ближайшие задачи, увидеть то, что „западает“. В то же время он помогает пронаблюдать картину здоровья детей, а значит, потом осознанно подойти к анализу урока, что получилось, что не получилось, что нужно еще продумать. Это все инструмент в руках учителя, который позволяет ему добиваться высоких результатов в обучении и развитии ребенка. Поэтому он такой комплексный».

С 2008 г. важным элементом оценки качества образования в школе, в том числе посредством обратной связи заинтересованных сторон, стало введение электронного журнала и электронных дневников учащихся, что сделало доступным одновременный контроль обучения и успеваемости со стороны учителей и родителей.

Информация о состоянии качества образования постоянно публикуется на сайте школы, доводится до сведения родителей, совета школы, родительского комитета.

В школе разработаны локальные документы и акты, в которых отражаются вопросы качества образования: Устав МОУ; Основная образовательная программа начального общего образования МОУ; Программа развития МОУ, Воспитательная программа МОУ, Учебный план, расписание занятий, планы, графики, циклограммы, приказы и распоряжения директора; должностные инструкции работников; Положение о внутришкольном

контроле; Положение о приеме и переводе в следующий класс; Положение о материальном стимулировании работников; Положение о психолого-педагогическом консилиуме; Положение о совете учреждения; Положение об общешкольном родительском комитете (совете), Положение о методическом совете; Положение о творческих группах учителей; Положение о методическом объединении классных руководителей; Положение о совете старшеклассников, Положение о специальных (коррекционных) классах VII вида; Положение о получении образования в семье; Положение о работе кружков, секций; Положение о промежуточной и переводной аттестации, об оценке знаний обучающихся; Положение о службе сопровождения УВП; Положение о дополнительном образовании; Годовой график работы образовательного учреждения и др.

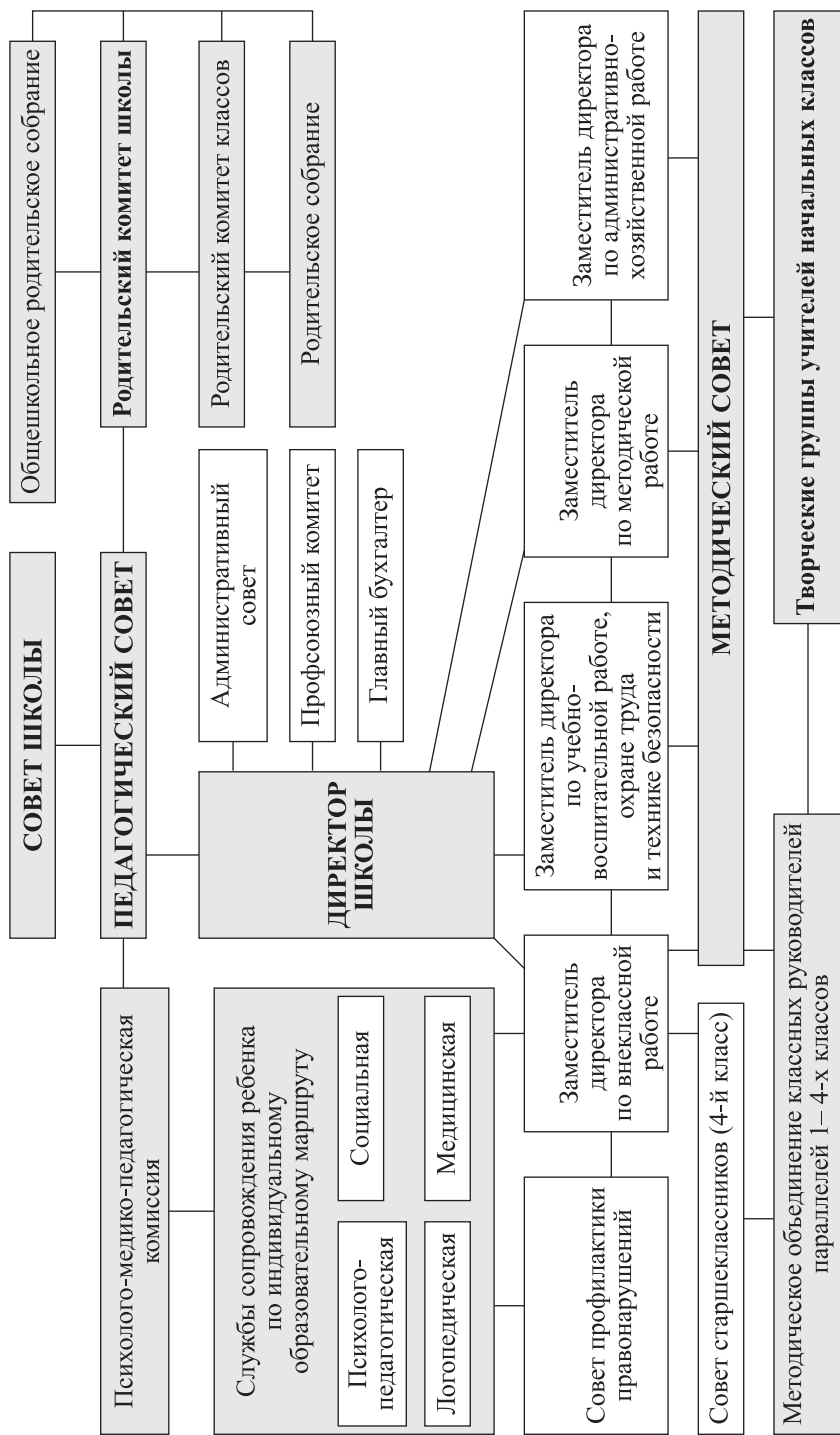
Руководством школы разработана система критериев оценки качества педагогической деятельности учителей, которая учитывается при организации системы материального стимулирования (Приложение 3).

Сделано действительно многое, но все же чего-то недостает... Чего?

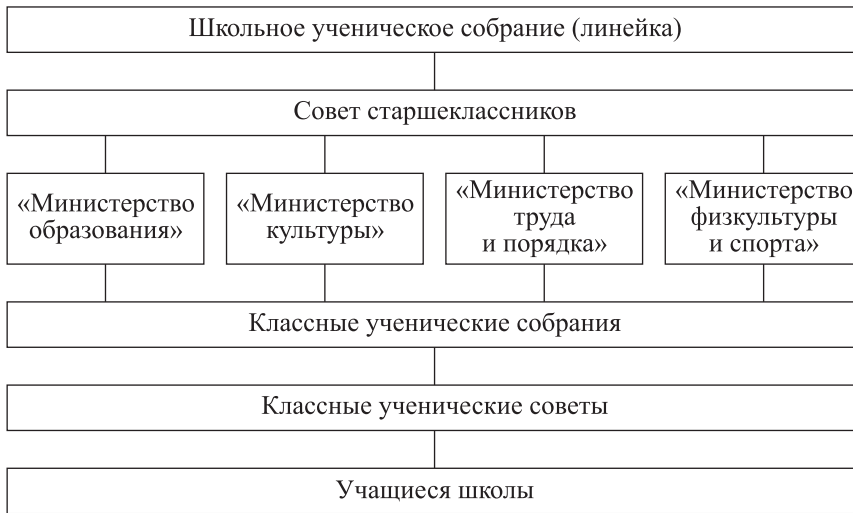
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Как связана концепция качества образования с системой обеспечения качества образования в начальной общеобразовательной школе № 5? Приведите конкретные примеры.
2. Какие элементы системы менеджмента качества образования уже существуют в школе № 5? Коротко охарактеризуйте их.
3. Какие элементы системы менеджмента качества отсутствуют в школе № 5?
4. Какие инструменты оценки качества образования разработаны и используются в школе № 5? Какие из них отсутствуют?
5. Какой тип организационной структуры управления подходит для системы менеджмента качества образования в школе № 5?

Приложение 1



Организационная структура управления МБОУ «Гагчинская начальная общеобразовательная школа № 5»
Источники: информация МБОУ «Гагчинская начальная общеобразовательная школа № 5».



Структура школьного ученического самоуправления

Источники: информация МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа № 5».

Приложение 2

Схема анализа лично ориентированного урока

Мотивационно-ориентированный аспект

1. Смог ли учитель обеспечить мотивационную готовность учащихся к работе на уроке и положительный эмоциональный настрой на нее? Какие педагогические приемы были для этого использованы?
2. Насколько доходчиво разъяснены целевые ориентиры учебного занятия? Стали ли они лично значимы для учеников?
3. Нацелена ли деятельность педагога на развитие индивидуальности учащихся, на формирование их способности к самопознанию и саморазвитию?

Содержательный аспект

1. Соответствует ли отобранный учебный материал требованиям образовательной программы, цели, задачам и ведущим идеям урока?
2. Смог ли учитель правильно определить групповые и индивидуальные познавательные возможности учащихся, установить взаимосвязь учебного материала с личностным опытом ребенка? Насколько изучаемый материал является интересным и значимым для школьников?
3. Пытался ли учитель сформировать системное представление учащихся об изучаемом явлении или процессе, выявить в нем наиболее важное и характерное, обнаружить и установить внутрипредметные и межпредметные связи?
4. Очевидна ли практическая направленность учебного материала, а также его значение для формирования эмоционально-волевой сферы, ценностных отношений и творческих способностей ребенка?

Организационный аспект

1. Какие педагогические приемы использовались для актуализации и обогащения личностного опыта учащихся?
2. Применялись ли диалоговые и полилоговые формы общения в ходе учебного занятия?
3. Стимулировал ли учитель учеников к коллективному и индивидуальному выбору вида задания и формы его выполнения?
4. Создавалась ли на уроке ситуация для достижения успеха для каждого учащегося? Проявлял ли педагог чувства толерантности и доверия в учебном взаимодействии?
5. Были ли созданы на уроке условия для проявления самостоятельности учащихся? Оптимальна ли мера помощи учителя? Учитывались ли индивидуальный темп и стиль учебной деятельности учащихся?
6. Присущ ли домашним заданиям дифференцированный характер? Обладали ли ученики реальным правом выбора домашнего задания?

Оценочно-результативный аспект

1. Стали ли предметом оценочных суждений учителя не только правильность ответа, но и его оригинальность, а также рациональность путей и способов выполнения учебного задания?

Карта оценки эффективности личностно ориентированного урока

Позитивные результаты	Шкала оценки	Негативные результаты
1	2	3
Адекватность материала: по сложности материала соответствует типу класса	3 2 1	Материал не соответствует по сложности типу класса
Широкий спектр заданий: задания развивающего характера	3 2 1	Задания развивающего характера отсутствуют
Хорошо используются работы, инициирующие творчество в учебной деятельности	3 2 1	Самостоятельные работы для инициации творчества не представлены
Частое использование эвристических примеров	3 2 1	Работа проводится исключительно по образцам и алгоритмам
Учитель следит за усвоением материала на уроке	3 2 1	Этапы усвоения материала не контролируются
Учет возможных ошибок при объяснении	3 2 1	Возможные ошибки при объяснении не учитываются
Темп урока оптимален	3 2 1	Темп урока не отражает особенности класса

Окончание карты оценки

1	2	3
Часто используются диалоги и обмен мнениями	3 2 1	На уроке преобладает форма «вопрос — ответ»
На уроке учитель учитывает индивидуальные особенности	3 2 1	Учитель не учитывает индивидуальные особенности, в центре внимания «средний» ученик
Постоянно создаются ситуации успеха, повышается самооценка учеников	3 2 1	Дети боятся отвечать, на уроке напряжены, чувствуют себя скованными из-за боязни порицания
Адекватность высокая	3 2 1	Активность низкая
Дети задают вопросы, чтобы уточнить понимание материала	3 2 1	Отсутствие вопросов детей, направленных на уточнение понимания материала
Дети высказывают свое отношение к изучаемому материалу	3 2 1	Выражения отношения детей к учебному материалу не наблюдаются
Дети соотносят учебный материал с субъектным опытом	3 2 1	К субъектному опыту детей не обращаются
На уроке часто обращаются к жизненным проблемам	3 2 1	С жизнью урок не связан
Вырабатывается собственная позиция и направленность личности ученика	3 2 1	Ни позиция ученика, ни направленность личности не вырабатываются
Развиваются познавательные процессы	3 2 1	Специальная задача развития познавательных процессов не ставится
Задействуется рефлексия ученика для оценки его ответов	3 2 1	Оценивает ученика его учитель
Взаимопомощь и сотрудничество детей с учителем на уроке	3 2 1	На уроке учитель доминирует во взаимодействии
Тренируются личностные функции (уравновешенность, обретение «своего лица», противостояние эмоциональному шантажу и пр.)	3 2 1	Личностные функции специально не развиваются

С о с т а в л е н о по: информация МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа № 5».

Критерии оценки деятельности учителей МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа № 5», определяющие их материальное стимулирование (премирование)

№ п/п	Показатели	Максимальное количество баллов
1	2	3
Позитивная динамика учебных достижений обучающихся		
1	Количество и процент учащихся, не имеющих «2» по итогам четверти, полугодия, года, за последние 3 года (для учителей выпускных классов), с учетом специфики класса	2
2	Количество и процент учащихся, обучающихся на «4» и «5» по итогам четверти, полугодия, года, за последние 3 года по результатам итоговых контрольных работ с участием независимых экспертов (для учителей выпускных классов), с учетом специфики класса	2
3	Количество и процент участия учащихся в предметных олимпиадах и иных конкурсах по предмету за год, за последние 3 года (для учителей выпускных классов) школьного, муниципального, регионального и других уровней	2
4	Результативность участия учащихся в предметных олимпиадах и иных конкурсах, указанных в п. 3	1
5	Количество и процент учащихся, участвующих в подготовке творческих работ (проектов, исследований и т. д.) по предмету	1
6	Результативность участия творческих работ (указанных в п. 5) в конкурсах различного уровня	1
7	Повышение мотивации учащихся к изучению предмета (использование современных ИКТ, внутриклассные предметные конкурсы, праздники, викторины и т. д.)	1
Позитивные результаты внеурочной деятельности обучающихся по учебным предметам		
1	Наличие различных форм внеклассной работы, осуществляемых претендентом	2
2	Количество и процент учащихся, участвующих во внеклассной работе, осуществляемой претендентом	2
3	Результативность внеурочной деятельности (конференции, конкурсы, концерты, спортивные соревнования)	2
4	Целевая взаимосвязь реализуемой образовательной программы и внеклассной работы претендента	2
5	Современные педагогические технологии, реализуемые претендентом во внеурочной деятельности	2

Продолжение прил. 3

1	2	3
Позитивные результаты в работе учителя — сотрудника ОУ		
1	Качество выполнения функциональных обязанностей согласно должностной инструкции. Проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу	2
2	Выполнение особо важной работы, активное участие в мероприятиях, проводимых вышестоящими органами управления, успешное выполнение плановых показателей, творческий вклад в развитие образовательной деятельности, совершенствование форм и методов обучения и воспитания	2
3	Активная работа с общественными организациями, творческими союзами, ассоциациями по проблемам образования	2
4	Участие в методической работе, обобщении передового опыта, внедрении передового педагогического опыта в образовательный процесс, авторской разработке учебных программ, курсов, учебных пособий, учебников	2
5	Активное участие в общественной жизни образовательного учреждения	2
6	Неукоснительное соблюдение норм трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения, требований охраны труда и техники безопасности	2
Позитивные результаты деятельности учителя по выполнению функций классного руководителя		
1	Благоприятный психологический климат в классе	1
2	Постоянное взаимодействие классного руководителя с родителями учащихся	1
3	Состояние правонарушений учащихся	2
4	Развитие самоуправления в классе	2
5	Участие учащихся в жизни образовательного учреждения	2
6	Участие учащихся в решении проблем местного социума	2
7	Обеспечение безопасности УВП	2
8	Обеспечение учащихся горячим питанием	2
9	Обеспечение занятости детей во второй половине дня в соответствии с режимными моментами ОУ (рассчитывается с учетом наполняемости ГПД)	3
10	Работа учителя по обеспечению качественного развития учащихся во внеурочной деятельности в процессе взаимодействия с социокультурными организациями (экскурсии, походы и т. д., количество и процент участвующих учащихся)	2

1	2	3
Использование современных образовательных технологий		
1	Результативность использования современных педагогических технологий	2
2	Использование ИКТ в педагогической деятельности	1,5
3	Методы диагностирования образовательных достижений учащихся на уроке и внеурочной деятельности	2
4	Участие в педагогических экспериментах, инновациях, работе ОУ — опорной площадки ГМР, работе УМЦ «Дошкольное и начальное школьное образование» ЛОИРО на базе школы по апробированию ОЛ ОПНОО	2,5
5	Наличие научно-методических публикаций	0,5
Обобщение и распространение собственного педагогического опыта		
1	Распространение собственного педагогического опыта на школьном уровне (за исключением случаев собственной аттестации)	1,5
2	Распространение опыта на муниципальном уровне (за исключением случаев собственной аттестации)	2
3	Распространение опыта на региональном уровне (за исключением случаев собственной аттестации)	3
4	Распространение собственного педагогического опыта на федеральном уровне	3,5
Участие в муниципальных, региональных и федеральных профессиональных конкурсах		
1	Участие в муниципальных профессиональных конкурсах	2
2	Участие в региональных профессиональных конкурсах	3,5
3	Участие в федеральных профессиональных конкурсах	4,5
Повышение квалификации и профессиональная переподготовка, в том числе обучение в аспирантуре		
1	Своевременное (не ранее чем за 5 лет до данного конкурса) прохождение повышения квалификации (или профессиональной переподготовки)	2
2	Качество работы претендента над собственной методикой	4
3	Квалификационная категория претендента	3
4	Обучение в аспирантуре (или докторантуре) в период проведения конкурса	1

С о с т а в л е н о по: информация МБОУ «Гатчинская начальная общеобразовательная школа № 5».

Статья поступила в редакцию 22 февраля 2012 г.