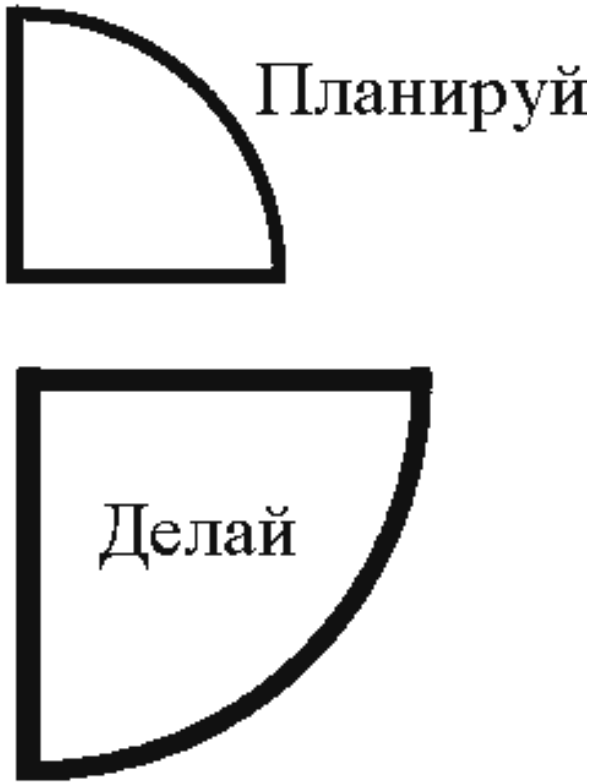
Модель управленческого цикла по улучшению и развитию образовательной организации на базе комплексного анализа результатов оценочных процедур

РГПУ им. А.И. Герцена
доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента,
кандидат физико-математических наук
Менеджер систем качества EOQ
Жарова Марина Владиславовна

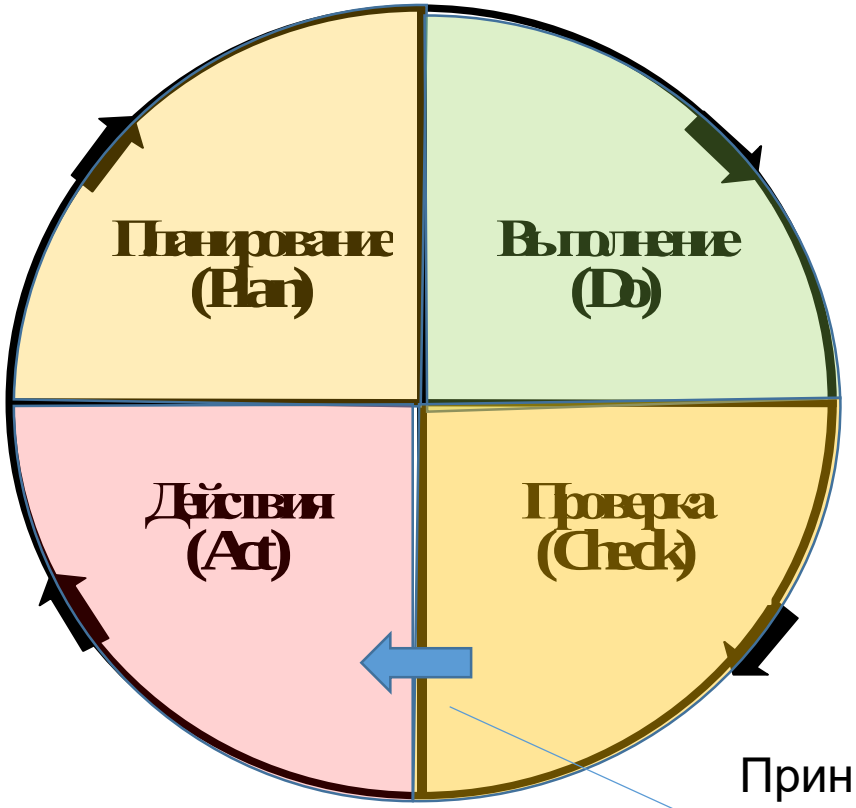
Обычный подход к работе

?

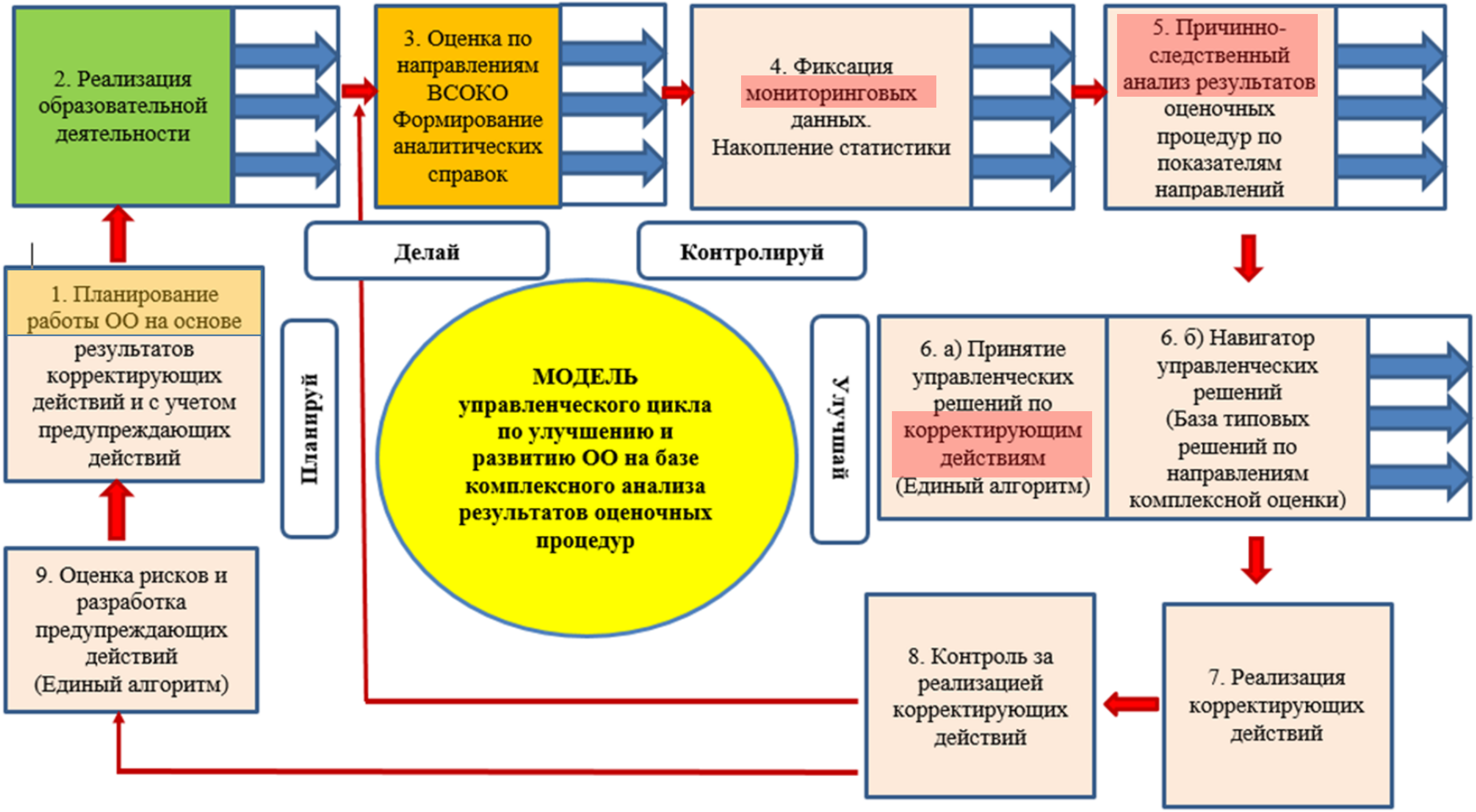


Цикл PDCA

Цикл PDCA «Планирование – Выполнение – Проверка - Действия (по улучшению)»



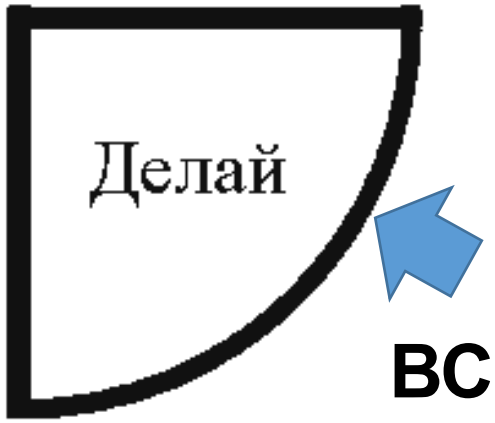
Принцип принятия решения основанного на фактах


2. Реализация образовательной деятельности
3. Оценка по направлениям ВСОКО Формирование аналитических справок
4. Фиксация мониторинговых данных. Накопление статистики
5. Причинно-следственный анализ результатов оценочных процедур по показателям направлений
Делай
Контролируй
1. Планирование работы ОО на основе результатов корректирующих действий и с учетом предупреждающих действий
Планируй
МОДЕЛЬ управленческого цикла по улучшению и развитию ОО на базе комплексного анализа результатов оценочных процедур
Улучшай
6. а) Принятие управленческих решений по корректирующим действиям (Единый алгоритм)
6. б) Навигатор управленческих решений (База типовых решений по направлениям комплексной оценки)
9. Оценка рисков и разработка предупреждающих действий (Единый алгоритм)
8. Контроль за реализацией корректирующих действий
7. Реализация корректирующих действий

Обычный подход к работе

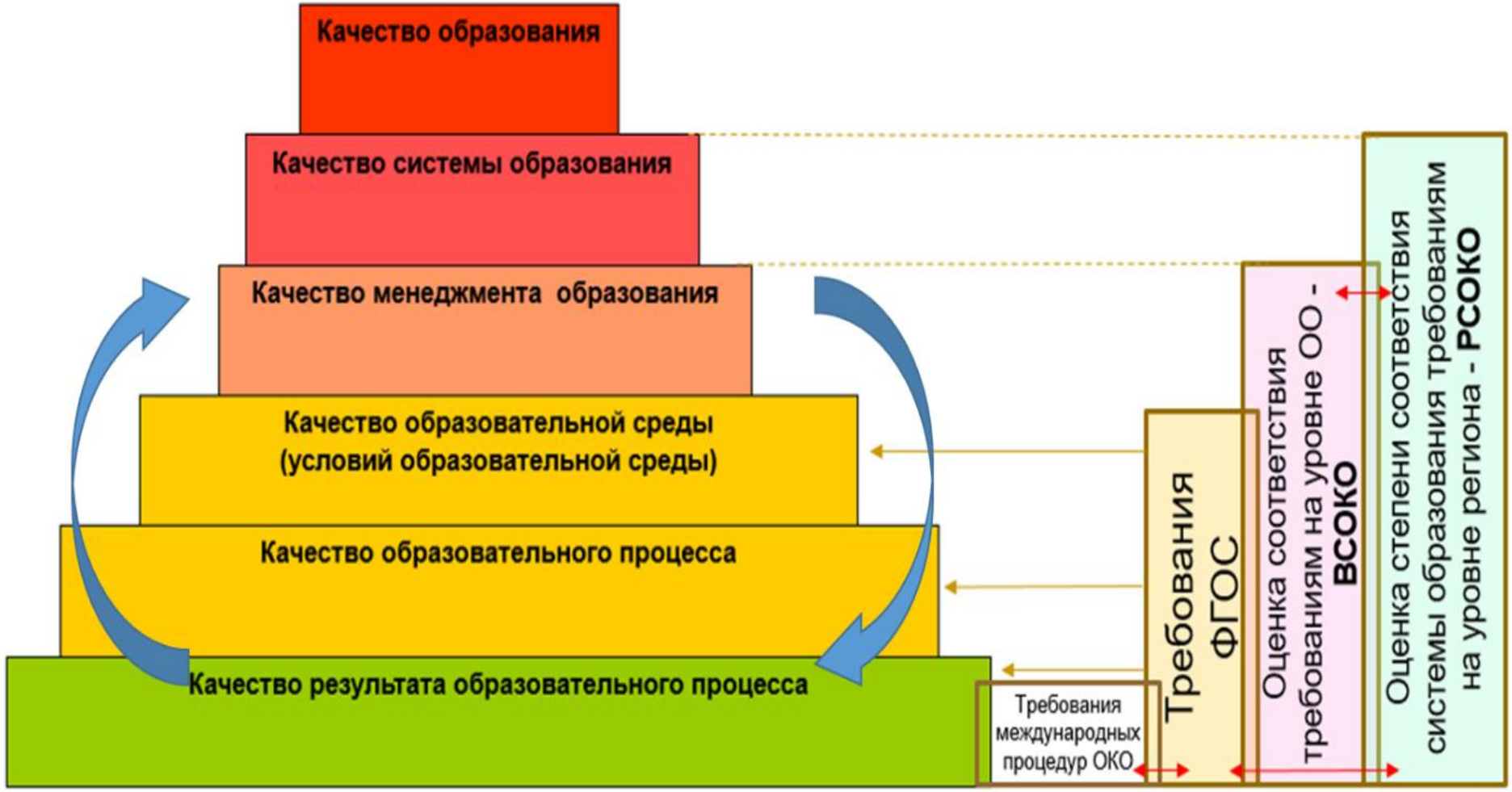
ЧТО ИЗМЕРЯТЬ?
КАКИМ ОБРАЗОМ?
С ПОМОЩЬЮ ЧЕГО?
ЗАЧЕМ?

ЧТО ДАЛЬШЕ?



ВСОКО

Направления комплексного анализа



Система показателей комплексного анализа
Показатели, характеризующие качество условий
Показатели, характеризующие качество процесса
Показатели, характеризующие качество результатов
Показатели, характеризующие качество управления
Готовность рабочих мест педагогов
Кадровое обеспечение образовательного процесса
Выполнение нормативных требований к организации образовательного процесса
Урок в соответствии с ФГОС
Предметные результаты
Метапредметные результаты
Личностные результаты
Открытость
Удовлетворенность
Объективность
Лидерство
Результативность и эффективность процессов управления
Обобщающая оценка

Процессная модель ВСОКО

Процессы управления и обеспечения ВСОКО

- Политика качества
- Вовлечение персонала
- Управление рисками
- Информационное обеспечение
- Методическое обеспечение
- Обеспечение надежности оценочных процедур (Управление средствами для мониторинга)
- Система связи с заинтересованными сторонами

Процессы самооценки учителей и учащихся

Процессы согласования, сонастройка оценочных средств, корреляция результатов

1. Определение целей ВСОКО
2. Определение оценочных процедур
3. Формирование критериев и индикаторов оценочных процедур
4. Организация проведения оценочных процедур
5. Проведение оценки и сбор данных
6. Анализ результатов оценочных процедур
7. Принятие управленческих решений по улучшению качества образования в ОО
8. Оценка эффективности принятых управленческих решений
9. Публикация результатов

Основной процесс проведения внутренней оценки качества образования

Процессы согласования, сонастройка оценочных средств, корреляция результатов

Процессы внешней оценки качества образования (РСОКО)

Подходы к анализу

горизонтальный	Сравнение данных оценочных процедур по параметру с предыдущим временными периодами. Например, сравнение результатов ВПР/ ОГЭ/ЕГЭ разных лет.
вертикальный	Определение влияния отдельной позиции отчетности на результат в целом. Например, влияние уровня сформированности УУД на результат ВПР
сравнительный	Сравнение данных оценочных процедур по различным параметрам между собой или с другими данными, например, организаций конкурентов или средних показателей по району, городу.
корреляционный	Изучение взаимосвязи между двумя показателями, характеризующими один из объектов исследования. Например, результаты качества знаний и ВПР или результаты сформированности метапредметных навыков.
SWOT-анализ	Исследование сильных и слабых сторон организации в совокупности с возможностями и угрозами внешней среды для генерации стратегий развития в рамках проекта или организации в целом

№	Направление комплексного анализа	Аспект анализа	Цель
Качество образования в ОО по учебным предметам			
1.	Сопоставление результатов оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ и др.) с результатами по району, городу с целью	• Объективность оценки образовательных результатов в ОО	Выявление учителей необъективно оценивающих образовательные результаты
2.	Сравнение оценок качества обучения, успеваемости по предмету, ВПР между собой и по годам для конкретного учителя	• Устойчивость результатов по различным предметам у учителя	Выявление «проблемных зон» в работе учителя/ в конкретном классе/ в параллели классов
3.	Сравнение результатов качества знаний и результатов ВПР (ученик/класс/параллель). Статистика по годам. Выявление корреляций.	• Устойчивость результатов по различным предметам (ученик/класс/параллель) • Достижение обязательного минимума в освоении учебных предметов	Выявление «проблемных зон» в освоении предмета (у учащегося/ в конкретном классе/ в параллели классов) Выявление учащихся/ классов/параллелей с низкими/ высокими результатами
4.	Сравнение результатов ВПР и уровня сформированности метапредметных навыков (ученик/класс/параллель). Выявление корреляций	• Сформированность УУД (ученик/класс/параллель) • Выявление факторов влияния УУД на качество результатов ВПР	Выявление «проблемных зон» в формировании УУД (ученик/класс/параллель)
5.	Сравнение результатов сформированности метапредметных результатов (ФГ) с результатами диагностики психолога (ученик/класс/параллель). Статистика по годам	• Развитие метапредметных навыков	Прогноз возможных результатов в освоении метапредметных навыков
6.	Сравнение результатов качества знаний и личностных результатов (ученик/класс/параллель). Выявление корреляций. Статистика по годам	• Развитие личностных УУД и уровня воспитанности	Определение уровня воспитанности Выявление «проблемных зон» в формировании личностных УУД (ученик/класс/параллель)
7.	Сравнение результатов ОО с результатами других школ одного образовательного кластера, с районными и городскими показателями	• Устойчивость результатов ОО по показателям оценки в районе/городе	Определение сильных и слабых сторон ОО в области достижения результатов

Качество образовательного процесса			
8.	Сравнение результатов качества знаний и результатов ВПР по предмету с результатами самооценки/ оценки профессионализма учителя/ качества уроков (конкретный учитель/коллектив учителей). Статистика по годам. Выявление корреляций	• Качество преподавания в ОО	Определение уровня профессионального развития преподавателей Выявление значимых профессиональных дефицитов (учитель/ коллектив педагогов)
9.	Сравнение результатов проверки качества уроков (учитель/коллектив). Статистика по годам.	• Соответствие требованиям ОО к уроку	Определение уровня качества преподавания в ОО. Выявление профессиональных дефицитов (учитель/ коллектив педагогов)
Качество условий образования			
10.	SWOT – анализ	• Выявление рисков и возможностей, а также сильных и слабых сторон организации влияющих на достижение целей ОО	Определение внутренних и внешних факторов, способствующих достижению высоких результатов и рисков, способствующих получению низких результатов
Качество управления в ОО			
11.	Сравнение результатов внутреннего аудита на соответствие требованиям ISO 9001 или критериям премии за качества (сравнение результатов оценки лидерства, стратегии и менеджмента (процессов, ресурсов, персонала) с общими результатами ОО и удовлетворенностью потребителей, общества и персонала)	• Качество системы управления в ОО	Установление уровня соответствия системы управления ОО установленным требованиям и её эффективности

Принятие управленческих решений на базе анализа результатов процедур по оценке освоения предмета одним классом

Класс	Критерии и показатели									
ФИО ученика	Качество предметных результатов обучения				Качество метапредметных результатов обучения (формированиеУУД)					
	Результаты К//р (средний балл)	Результат за четверть	Участие в олимпиадах	Результаты ВПР (при наличии)	Регулятивных УУД	Познавательных УУД	Коммуникативных УУД	Личностных УУД	Учитель:	
	Балл от 2 до 5								Цель анализа:	Примеры возможных корректирующих действий (первый контур регулирования):
1	3,5	3	0	2	3	4	2	3	Выявление зависимостей между предметными и метапредметными результатами	Формирование индивидуального плана развития учащегося по развитию УУД (уч.1); планирование работы с уч.5 по участию в олимпиадах; развитие регулятивных УУД у уч. 2 для повышения результативности ВПР
2	4	4	1	3	3	4	4	4		
3	4,5	3	2	4	4	4	3	3		
..										
25	5	5	1	4	3	5	5	4	Выявление согласоованности оценок за к/р и четверть	Анализ объективности выставления оценок и выстраивание согласованных критериев оценок
Итог (средний балл)	4,25	3,75	1	3,25	3,25	4,25	3,5	3,5		
Учитель:										
Цель анализа:	Выявление "проблемных зон" в работе									
Примеры корректирующих действий (второй контур регулирования)			Формирование плана работы по участию в олипиадах и подготовке учащихся		Корректировка плана работы по предмету (включение мероприятий, направленных на формирование регулятивных УУД)			Корректировка плана работы по предмету (включение мероприятий, направленных на формирование личностных УУД)		
Завуч по УВР:										
Цель анализа:	Выявление "проблемных зон" в работе учителя									
Примеры корректирующих действий (второй контур регулирования)	Выстраивание индивидуального маршрута развитияучителя.									
			Анализ уровня компетентности учителя. Обучение учителя для работы с олимпиадами. Контроль выполнения плана работы по участию в олимпиадах.		Обучение учителя методам формирования и оценки регулятивных УУД			Обучение учителя методам формирования и оценки личностных УУД		

Принятие управленческих решений на базе анализа результатов процедур по оценке преподавания предмета одним учителем

Учитель	Критерии и показатели													
Класс	Качество предметных результатов обучения						Качество метапредметных результатов обучения (формированиеУУД)				Качество метапредметных результатов обучения (формированиеУУД)			
	Оценки учителя										Общая оценка			
	Качество знаний	Успеваемость	Результаты К//р	Результат за четверть	Участие в олимпиадах	Результаты ВПР (при наличии)	Регулятивных УУД	Познавательных УУД	Коммуникативных УУД	Личностных УУД	Регулятивных УУД	Познавательных УУД	Коммуникативных УУД	Личностных УУД
	%		Средний балл от 2 до 5											
класс № 1	34,2	92,4	3,75	4,25	4	3,25	3,25	4,25	3,5	3,5	4,5	3,75	4	3,2
класс № 2	69,3	90,1	4,75	3,25	2,3	3,56	4,75	4,75	3,25	3,25	4,75	3,5	4,3	4,5
класс № 3	40,6	85	3,25	3,75	2	4,00	3,25	3,25	4,5	3,75	3,25	3,25	3,75	3,75
...														
класс № 10	53,6	86,7	3,2	3,2	1	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75	3,25	3,75	3,25	3,75
Итог (средний балл)	49,43	88,55	3,74	3,61	2,33	3,64	3,75	4,00	3,75	3,75	3,94	3,56	3,83	3,80

Завуч по УВР

Цель анализа:	Выявление общих "проблемных зон" в работе учителя													
Примеры корректирующих действий (второй контур регулирования)	Выстраивание индивидуального маршрута развития учителя													
					Анализ уровня компетентности учителя. Организация обучения учителя для работы с олимпиадами. Контроль выполнения плана работы по участию в	Анализ проблем учителя при работе с ВПР. План работы по коррекции.	Обучение учителя методам формирования и оценки регулятивных УУД	Обучение учителя методам формирования и оценки УУД						

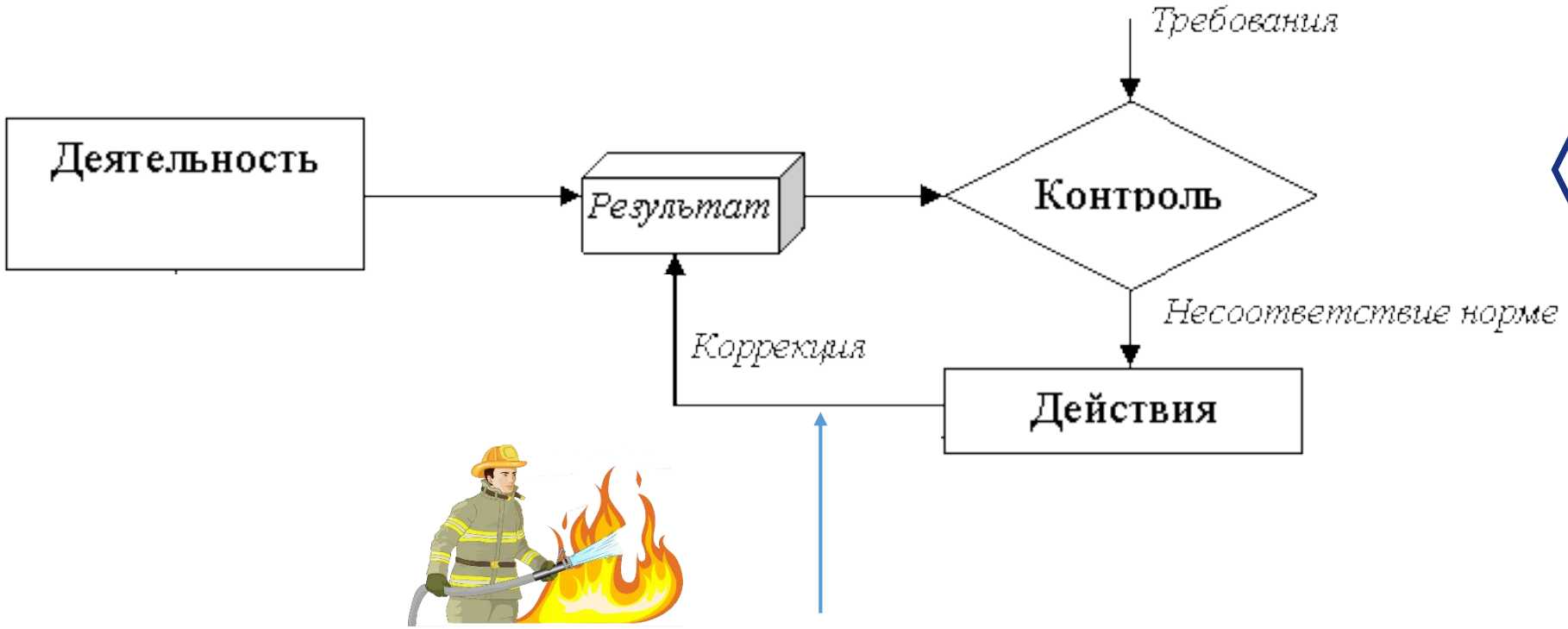
Завуч по УВР

Цель анализа:	Примеры возможных корректирующих действий (первый контур регулирования):
Выявление зависимостей между предметными и метапредметными результатами в конкретном классе	Формирование плана работы с учителем по минимизации проблем в конкретном классе
Выявление несогласованности в оценке сформированности УУД	Формирование плана работы с учителем (освоение методов оценки УУД, согласование критериев)
Проведение исследования на выявление корреляций между предметными и метапредметными результатами	Формирование плана работ в зависимости от полученных результатов исследования

Принятие решений по улучшению

Действия по улучшению

Коррекция

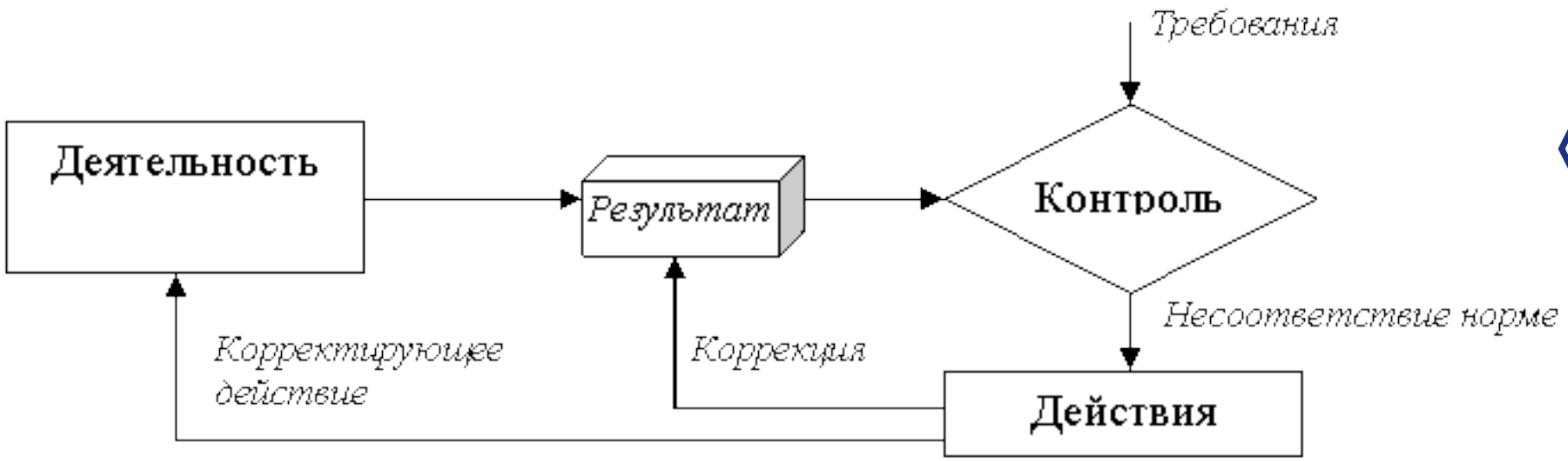


Тушение пожаров

Изменение результата «здесь и сейчас» без гарантии, что ошибки не вернутся

Действия по улучшению

Корректирующее действие

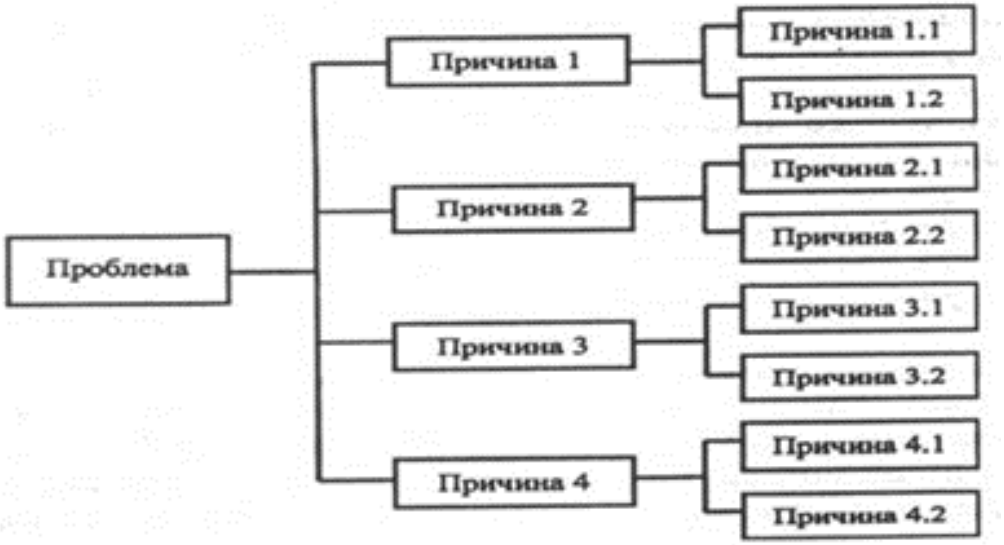


<u>Воздействие на процесс</u> с целью <u>устранения причины проблемы</u>, которое ГАРАНТИРУЕТ, что ошибка не вернется

5 Why?
(5 Почему?)

Инструменты определения причин проблем

Диаграмма Исикавы



Древовидная диаграмма

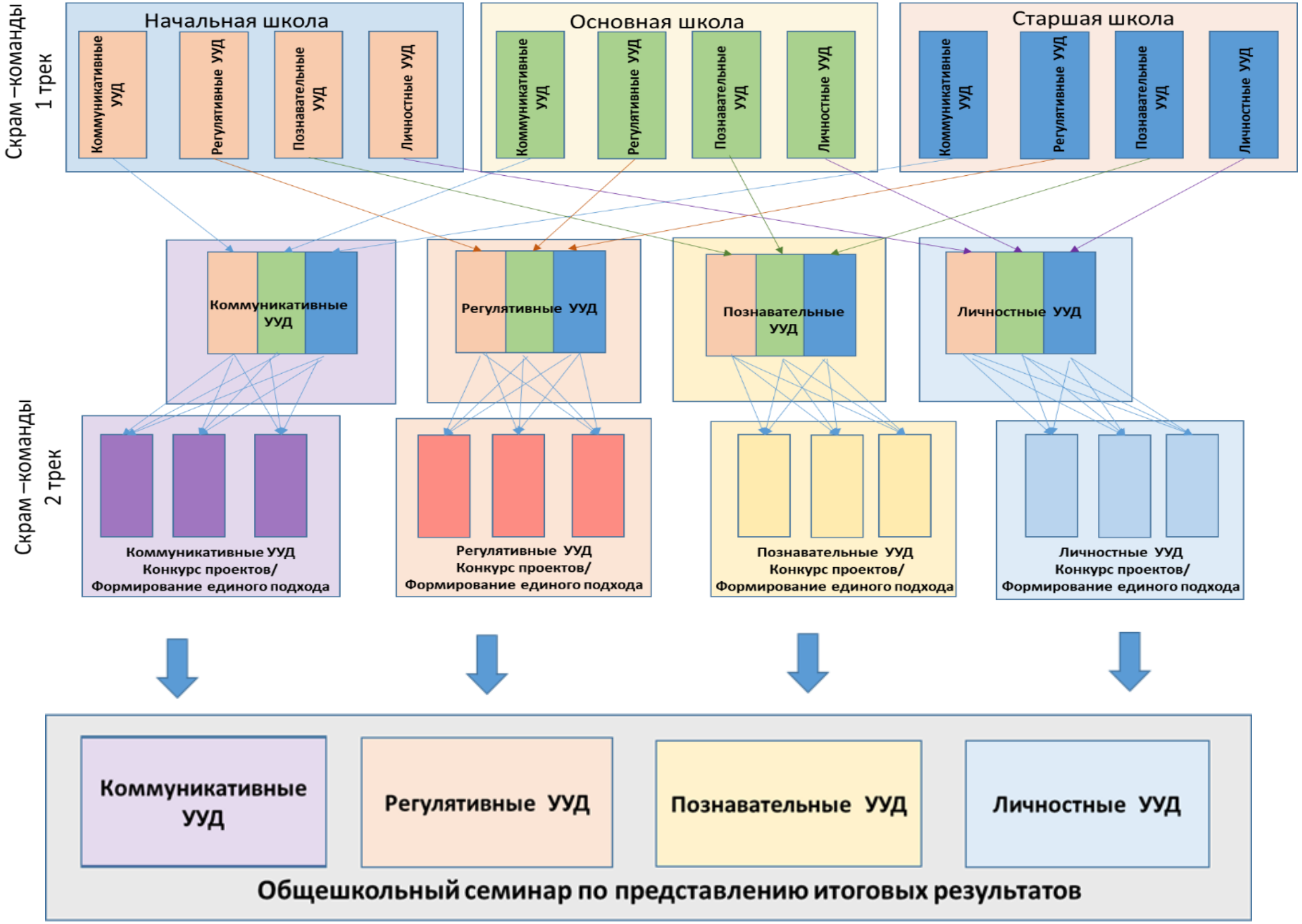
5 Why?
(5 Почему?)

Вовлечение сотрудников

Степень вовлечения участников системы образования ОУ в принятие УР

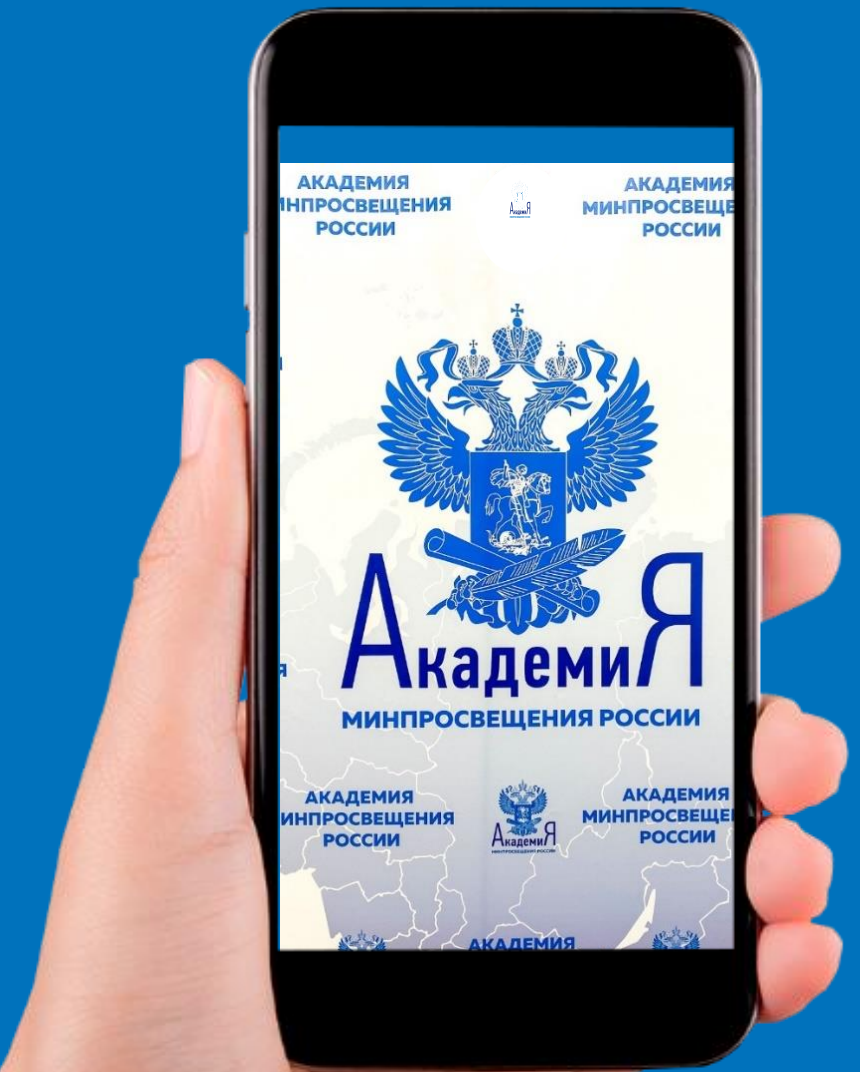
Третий контур	80%		20%
Второй контур			
Первый контур	20%		80%
	• Директор • Педагогический совет	• Заместители директора по различным направлениям работы • Методический совет и методические объединения • Профсоюзный комитет	• Учителя • Классные руководители • Психолог • Социальный педагог • Методист

Вовлечение сотрудников в принятие УР



Контуры комплексного анализа и принятия управленческих решений

- анализ результата учителем (1.1.) → анализ результатов (2.1.) и причин (2.2.), выявленных проблем, на уровне МО → принятие решений на уровне учителя (1.3) и МО (2.3) → принятие решений на уроне Педагогического совета (3.3.);
- анализ результат администрацией (3.1.) → анализ результатов (2.1.) и причин (2.2.), выявленных проблем, на уровне МО → принятие решений на уровне МО (2.3) → принятие решений на уроне учителя (3.1.);
- …..



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Жарова Марина Владиславовна

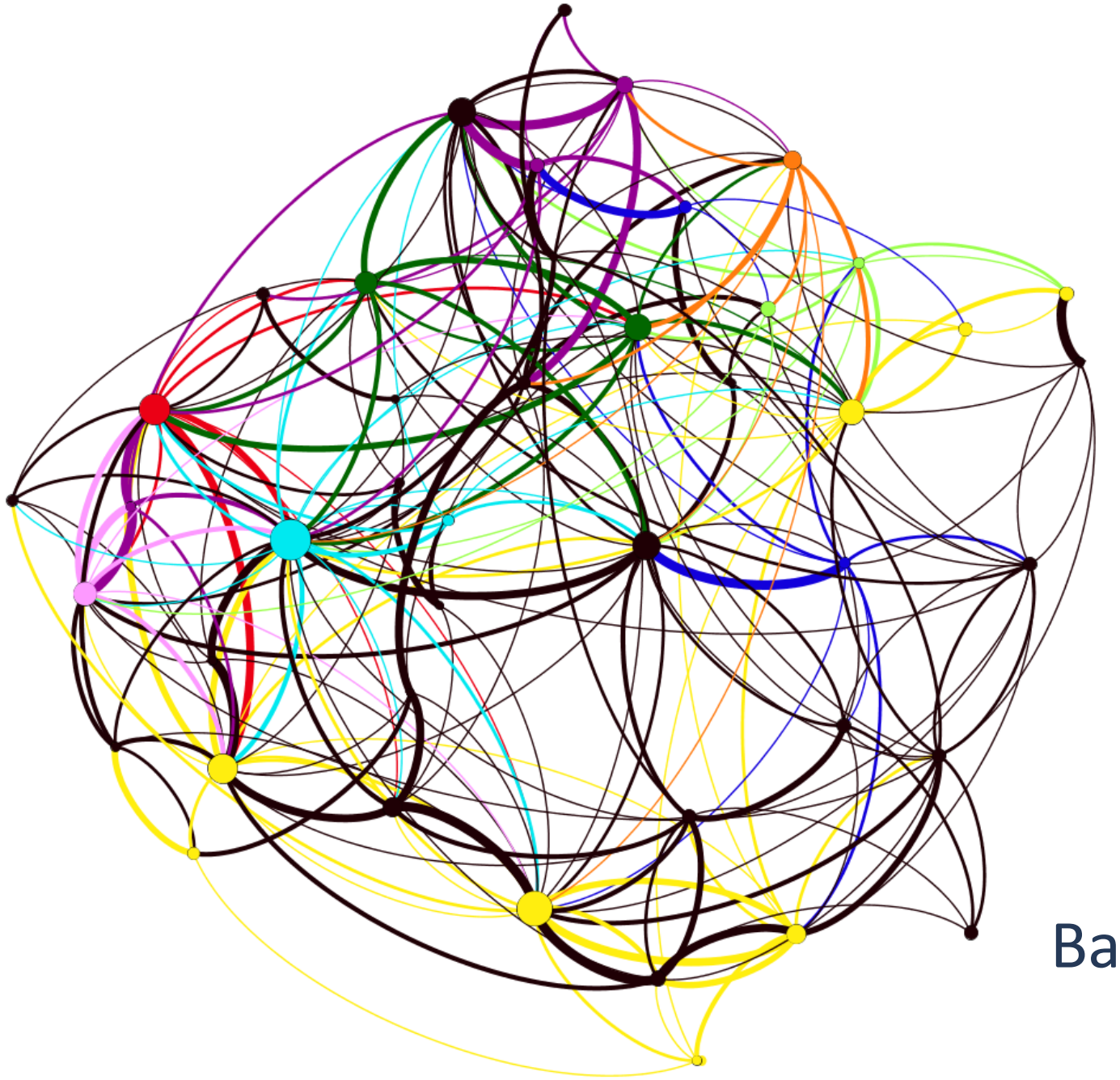
garova-m@mail.ru

+7(911)9195559

Люди, наука, технологии

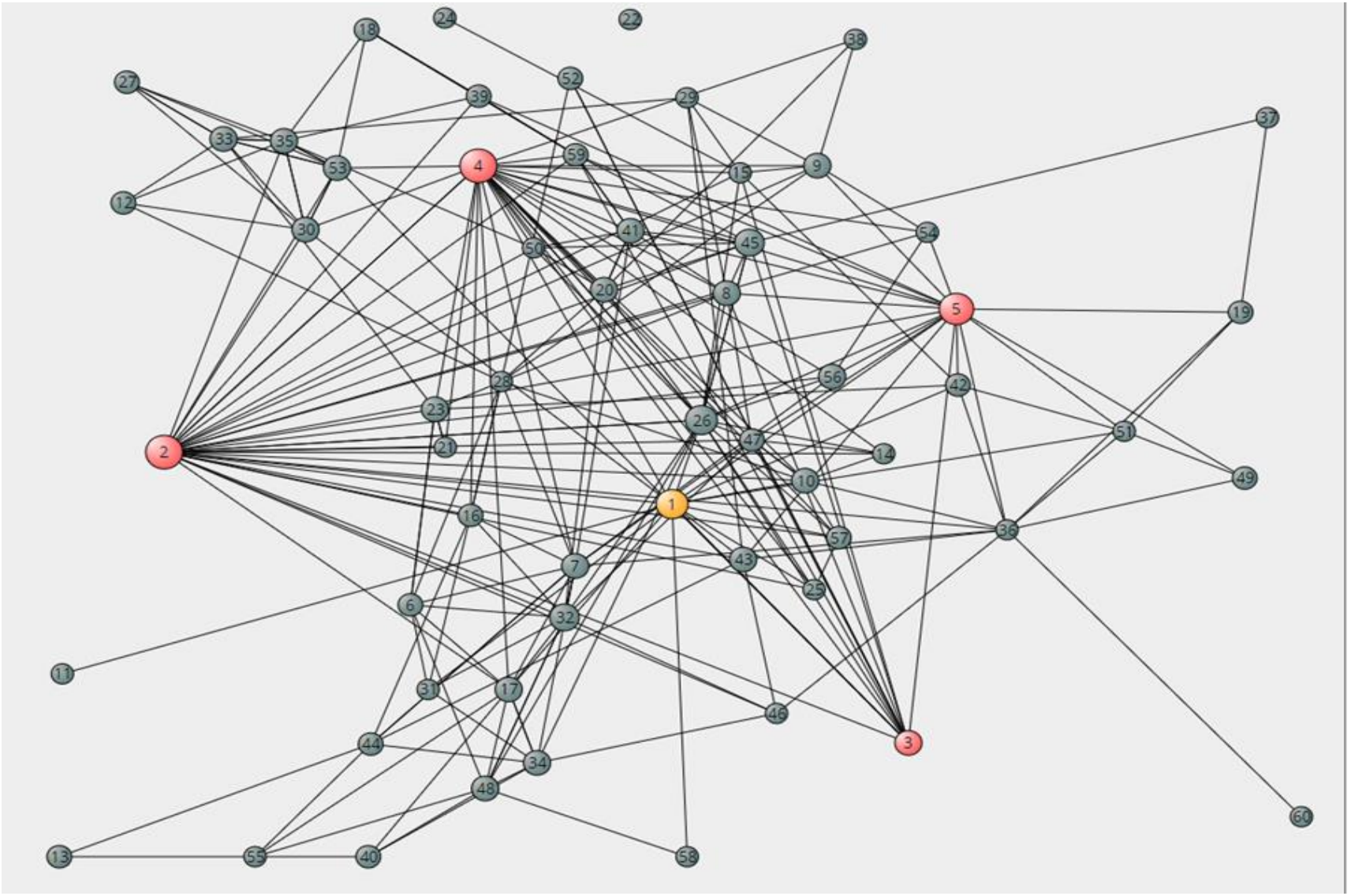
Концепция вовлечения персонала

РГПУ им. А.И. Герцена
доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента,
кандидат физико-математических наук
Жарова Марина Владиславовна

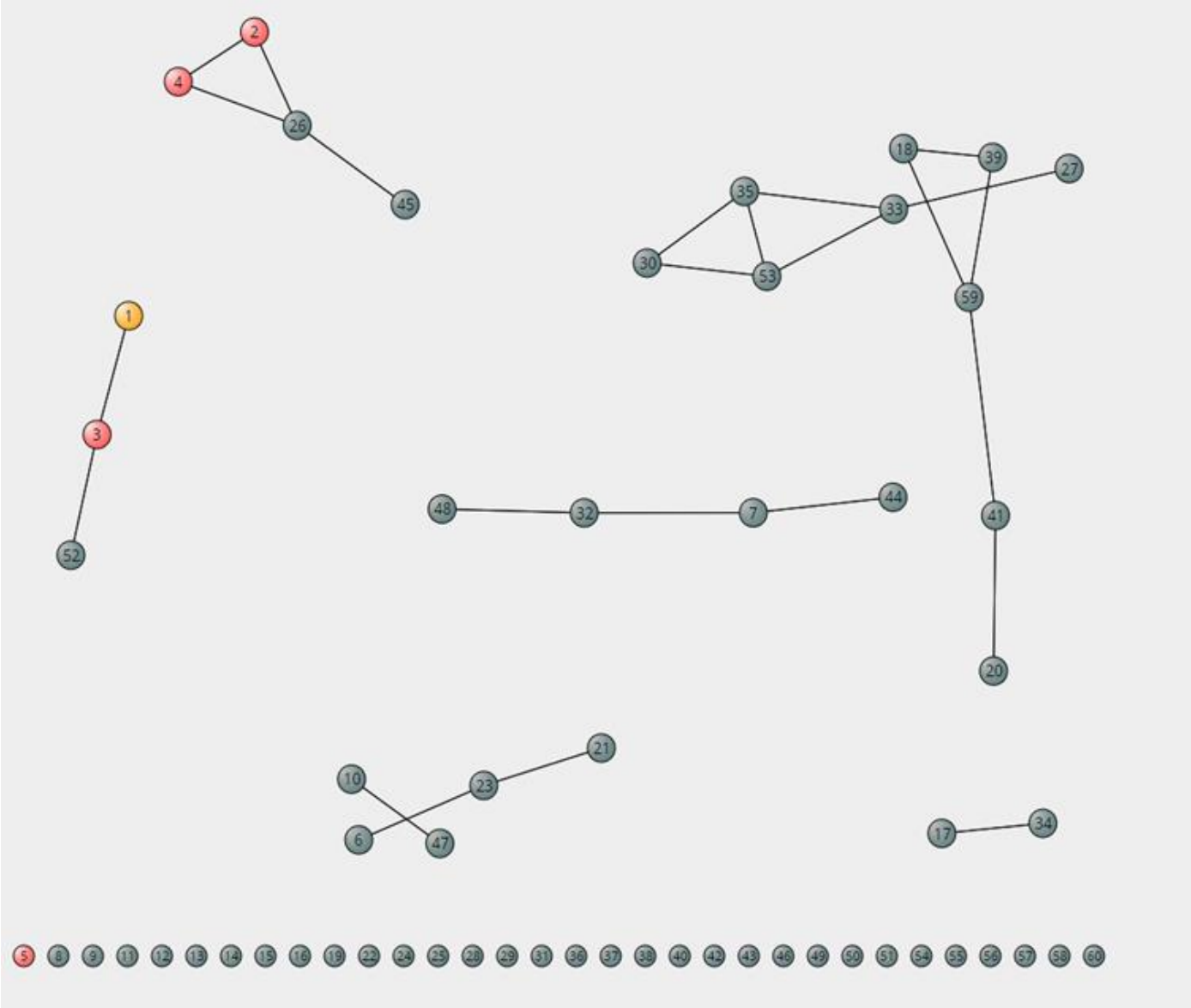


Анкетирование педагогов по **методу социометрических измерений** (**Социометрия,** методика **Джекоба Леви Морено**)

Результаты полученные ГБУ ДППО ЦПКС «ИМЦ» Василеостровского района



Результаты получены с помощью Информационно-аналитической системы «Директория»



Результаты получены с помощью Информационно-аналитической системы «Директория»

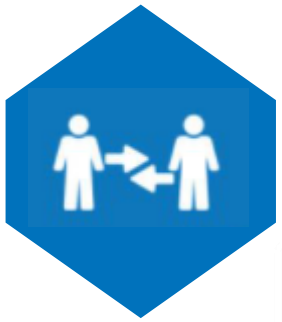
Социальный капитал

Социальный капитал

=

ДОВЕРИЕ

+



СВЯЗИ

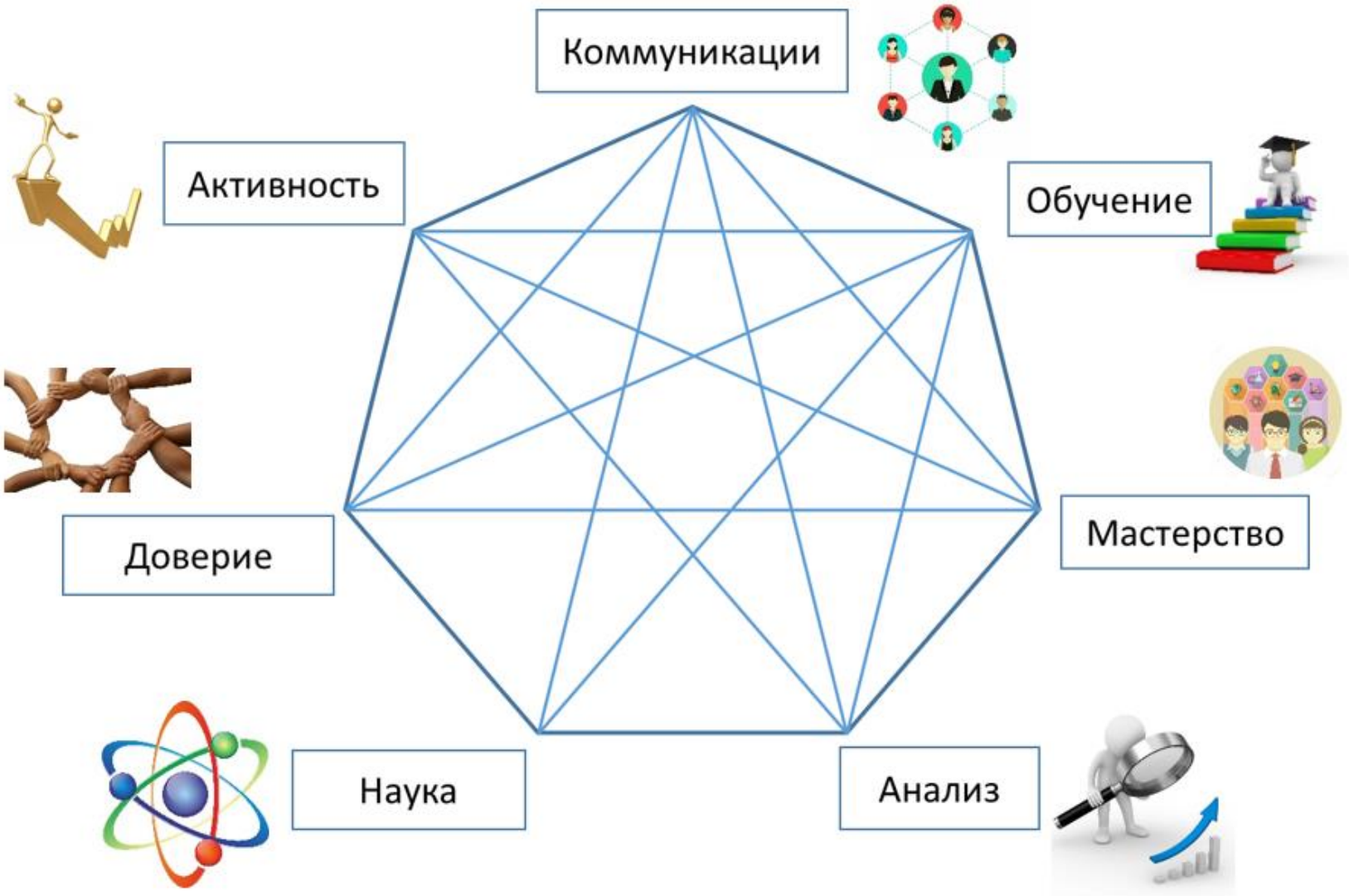
+

НОРМЫ

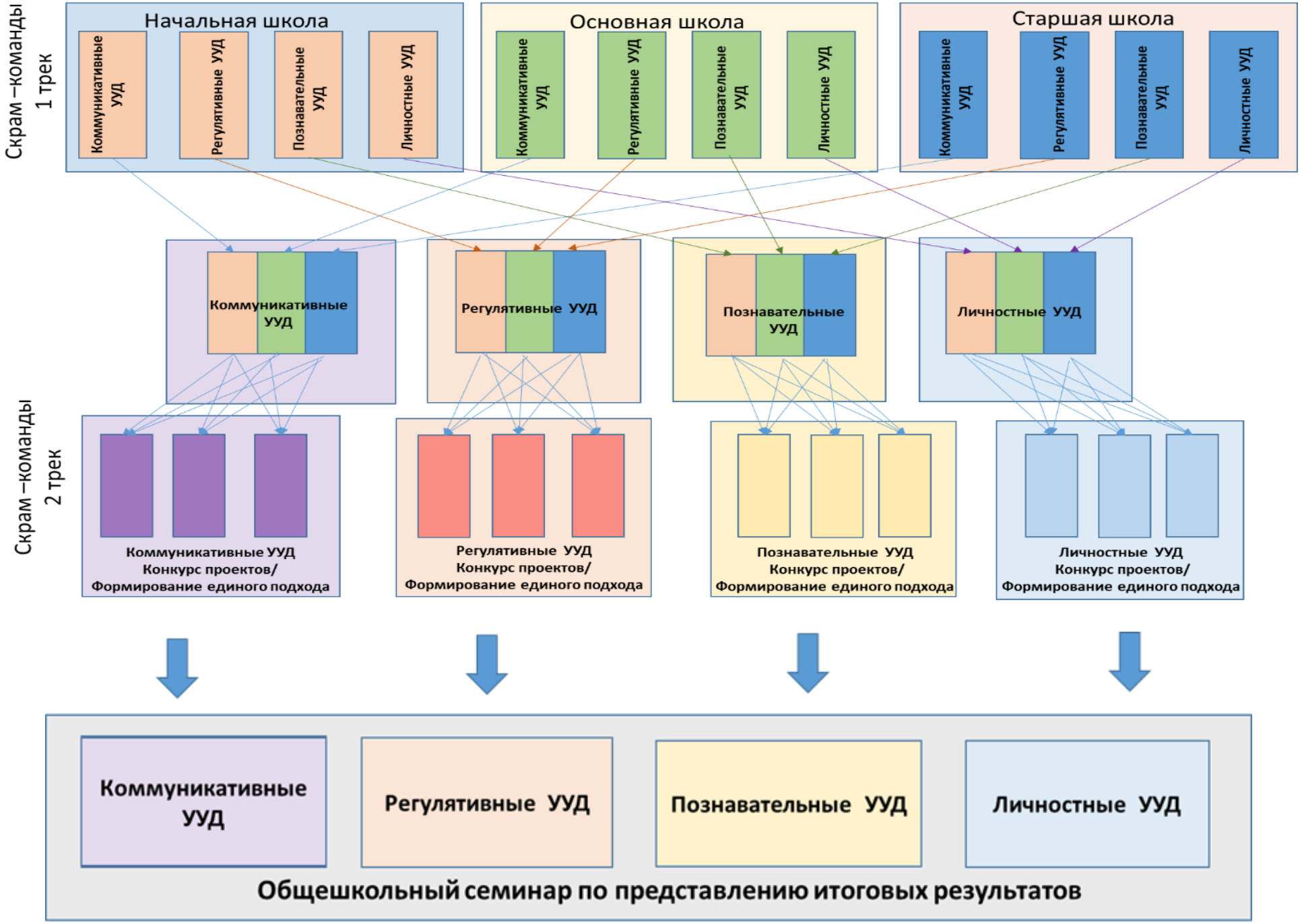
Гимназия №284

Система вовлечения

К О М А Н Д А



Вовлечение сотрудников в принятие УР



Процесс управления вовлеченностью

Вход:

Потребности ОО
Политика, цель, ценности
Результаты анализа

Улучшения

Выход:

Высокая компетентность и вовлеченность сотрудников.
Документы для анализа

Анализ потребности сотрудников и руководства ОО в связи с внедрением ВСОКО
Оценка вовлеченности сотрудников, психологического климата, удовлетворенности и др.

Планирование вовлечения сотрудников

Внедрение планов вовлечения сотрудников:

- Система информирования
- Подбор кадров
- Система коммуникаций
- Командный подход
- Признание и вознаграждение
- Креативность

Оценивание результативности системы вовлечения

Модель оценки

Модель оценки сформированности системы вовлечения сотрудников

ИГНОРИРОВАНИЕ

Нет взаимодействия с персоналом по поводу изменений. Решения принимаются только руководством

РАССКАЗЫВАЕМ

1 2 3

Рассказываем о том, что важно руководству

Рассказываем о том, что важно сотрудникам (по мнению руководства)

Рассказываем о том, что важно сотрудникам (по результатам обратной связи) Отвечаем на заранее собранные вопросы

НЕ ТОЛЬКО РАССКАЗЫВАЕМ, НО И ВЕДЕМ ДИАЛОГ

4 5

Рассказываем

Собираем вопросы от сотрудников (исключая автономный режим)Сотрудники голосуют за важные

Разрешает анонимные вопросы и комментарии при этом (цензуры нет)

ВОВЛЕКАЕМ В ПРИОРИТИЗАЦИЮ

6

Рассказываем и ведем диалог

Даем возможность определять приоритетность действий, но по заранее заданным перечням

ВОВЛЕКАЕМ В ГЕНЕРАЦИЮ РЕШЕНИЙ

7 8

Даем возможность генерировать действия для решения сформулированных задач и определять их приоритетность
А также продумывать действия по минимизации рисков

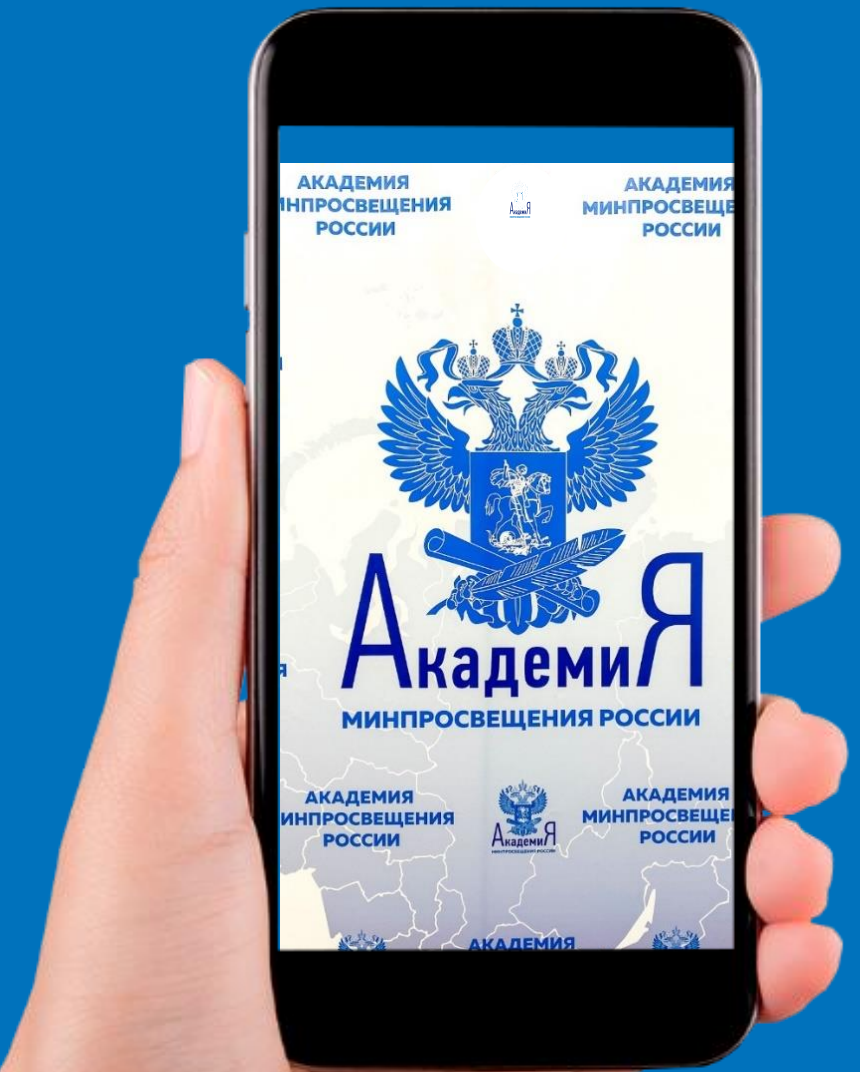
Даем возможность определять приоритеты, направления и задачи совершенствования (а не только действия для их решения

ВОВЛЕКАЕМ В ГЕНЕРАЦИЮ ЦЕЛЕЙ

9

Вовлекаем в генерацию решений

Вовлекаем в генерацию целей



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Жарова Марина Владиславовна

garova-m@mail.ru

+7(911)9195559