Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
Гимназия №284
Кировского района Санкт-Петербурга

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по организации комплексного анализа результатов оценочных процедур

Авторы:

Щурская Елена Евгеньевна – директор Гимназии №284

Жарова Марина Владиславовна – научный руководитель РИП Гимназии №284

Тупикова Ирина Юрьевна - заместитель директора УВР Гимназии №284

Санкт-Петербург
2022

Оглавление

Введение ... 3

Модель комплексного анализа результатов ВСОКО для принятия управленческих решений ... 4

Рекомендации по реализации алгоритма проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур ... 16

Этап 1. Уточнение объектов, цели и задач исследования ... 17

Этап 2. Разработка системы аналитических показателей. ... 18

Этап 3. Сбор и подготовка информации к проведению анализа ... 24

Этап 4 Сравнение фактических результатов по показателям с целевыми значениями ... 29

Этап 5. Выявление проблемных зон и анализа причин их возникновения ... 44

Этап 6. Разработка управленческих решений по реализации корректирующих действий. ... 46

Этап 7. Оценка результатов анализа ... 48

Механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур ... 49

Примерный план работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявленных в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур ... 53

Заключение ... 59

Список литературы: ... 60

Приложение 1 ... 61

Приложение 2 ... 73

Аннотация

Методические рекомендации посвящены процессу организации комплексного анализа результатов оценочных процедур.

Они разработаны на основе анализа и обобщения управленческих практик по менеджменту качества и содержат комплекс апробированных инструментов и информационных ресурсов, способствующих созданию условий для:

- осознанного понимания процессов анализа в области качества образования;
- включения в управленческую практику инструментов принятия решений, основанных на комплексном анализе данных оценочных процедур и причин, выявленных при этом проблем и несоответствий;
- реализации полноценных корректирующих действий, направленных на устранение причин несоответствий и предупреждение их повторных возникновений;
- включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур.

Методические рекомендации будут полезны всем участникам процесса анализа оценочны процедур от учителя до директора ОО и позволят принимать решения на разных управленческих уровнях.

Введение

Тематика представляемых методических рекомендаций соответствует целевым ориентирам федерального Национального проекта «Образование» (2018 – 2024 г.г.), призванного обеспечить вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству образования. Одним из ведущих принципов менеджмента качества является принцип непрерывных улучшений, решения о которых в организации должны приниматься на основе анализа данных. ВСОКО является системой, позволяющей получить ОО комплекс фактической информации о качестве образования для анализа. Стоит отметить, что порой существующие оценочные процедуры используют для измерения качества только ради измерения, завершая этот процесс написанием аналитических справок, которые не обеспечивают принятия эффективных управленческих решений, направленных на исключение из работы организации выявленных несоответствий. По сути не реализуется полноценный процесс анализа и принятия управленческих решений по итогам проведения оценки. В данных материалах представлены методические рекомендации по организации комплексного анализа результатов оценочных процедур с целью реализации управленческого цикла по улучшению и развитию ОО.

Реализация представленного комплекса действий способствует повышению эффективности и результативности ОО, в частности, за счет принятия взвешенных, осознанных и основанных на анализе данных управленческих решений. Этим обусловлена актуальность представляемого продукта.

Методические рекомендации призваны дать инструментарий для пошагового комплексного анализа, на базе которого реализуется управленческий цикл по улучшению и развитию ОО, включающий отработку корректирующих действий, как действий, устраняющих причины выявленных несоответствий для предотвращения их повторений. В основу рекомендаций положены принципы менеджмента качества и философия цикла Деминга, подходы к реализации корректирующих действий, заложенные в ISO 9001 «Система менеджмента качества. Требования».

Методические рекомендации по реализации концепции направлены на то, чтобы:

- *обеспечить информационно-методическое сопровождение процессов внутреннего контроля качества;*
- *предоставить директорам ОО и управленческим командам методические ресурсы для обеспечения процессов комплексного анализа результатов оценочных процедур ВСОКО;*
- *способствовать формированию целостного управленческого цикла, включающего в себя принятия управленческих решений по реализации корректирующих действий, направленных на устранение несоответствий и обеспечение улучшений.*

Целевая аудитория методических рекомендаций: директора общеобразовательных организаций, заместители директора по УВР и ВР, председатели школьных методических объединений школ, учителя, т.е. любые участник процедур анализа оценочных процедур, принимающие решения по улучшению на разных управленческих уровнях. Также методические рекомендации могут быть полезны руководителям и административным командам любых других образовательных организаций – детских садов, домов творчества, коллежей и др.

В рекомендациях описаны этапы процесса комплексного анализа и предложены инструменты для их реализации.

Модель комплексного анализа результатов ВСОКО для принятия управленческих решений

Под комплексным анализом результатов оценочных процедур ВСОКО мы понимаем анализ, представляющий собой совокупность системного всестороннего изучения результатов оценки различных аспектов качества образования в ОО.

Актуальность построения модели заключается в потребности образовательных организаций наличия адаптивного, системного подхода к анализу результатов, которые получает ОО в результате проведения процедур ВСОКО для последующей генерации эффективных управленческих решений по улучшению качества образования.

Целью построения модели является создание системной аналитической основы для принятия управленческих решений по итогам проведения процедур ВСОКО.

Задачи:

1. Создание единой базы для аккумуляции и анализа данных оценочных процедур ВСОКО, в первую очередь результатов ВПР, НИКО, ЕГЭ, ОГЭ.
2. Определение последовательности процессов (алгоритмов) обработки данных результатов оценочных процедур ВСОКО;
3. Проведение комплексного анализа данных, полученных при проведении процедур ВСОКО, для выявления дефицитов и «зон роста» по всем аспектам качества образования;
4. Создание условий для разработки эффективных управленческих решений по улучшению в ОО.

Предлагаемая модель выстраивается на основе следующих **принципов**:

- объективного и полного представления данных для системного анализа;
- непредвзятости, точности, целостности и структурированности информации о качестве образования в ОО и эффективности его управления;
- учета требований и норм к качеству образования, предъявляемых на различных уровнях (от ФГОС до требований ОО);
- транспарентности, стабильности, наследуемости и сквозной интегрируемости методик и процедур оценки качества образования;
- обеспечения открытости информации для вовлечения в проведение анализа, рефлексию и принятие управленческих решений всех участников образовательной деятельности на различных уровнях координации;
- открытости сведений о качестве и эффективности образования для всех заинтересованных сторон - от потребителей образовательных услуг до партнёров образовательных учреждений и контролирующих органов;
- обеспечения преемственности и когерентности в процессах принятия управленческих решений на всех уровнях управления;
- вовлеченности каждого педагога (включая руководителей) в анализ показателей своего участия в процессах образования через призму самостоятельной оценки собственной учебной, воспитательной, управленческой деятельности в увязке с результатами внешних объективных оценочных процедур;
- повышения качества системы оценки качества образования в ОО и системы самооценки различных участников образовательной деятельности;
- согласованности модели и сопоставимости показателей комплексного анализа с ОСОКО;

- технологичности и простоты инструментов анализа, учитывающих возможности ОО по обеспечению качества и эффективности принятия управленческих решений по улучшению;
- дополняемости и взаимосвязанности результатов анализа оценочных процедур.

Направления комплексного анализа

Направления анализа формируются в соответствии с актуальными аспектами качества образования и с учетом необходимости рассматривать их во взаимосвязи (рис.1):

- Качество результатов образования
- Качество образовательного процесса
- Качество условий образования
- Качество управления в ОО

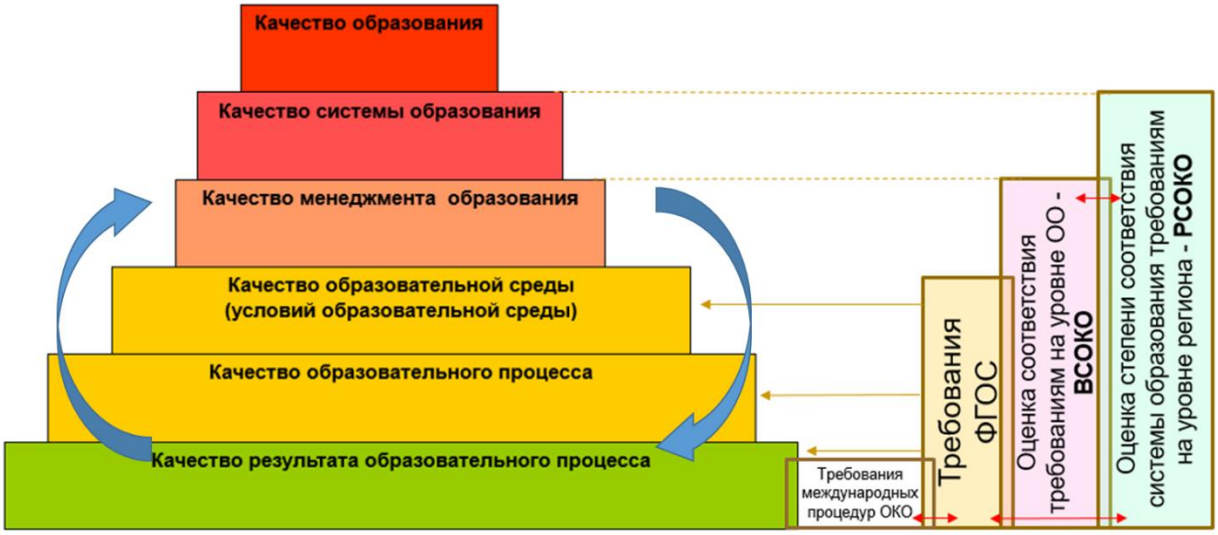


Рис. 1 Аспекты качества образования

Система основных показателей комплексного анализа в ОО представлена на рис.2 более подробный перечень представлен в Положении о ВСОКО.

Рис. 2

Общий организационный подход к проведению комплексного анализа может включать в себя следующие элементы (рис.3):

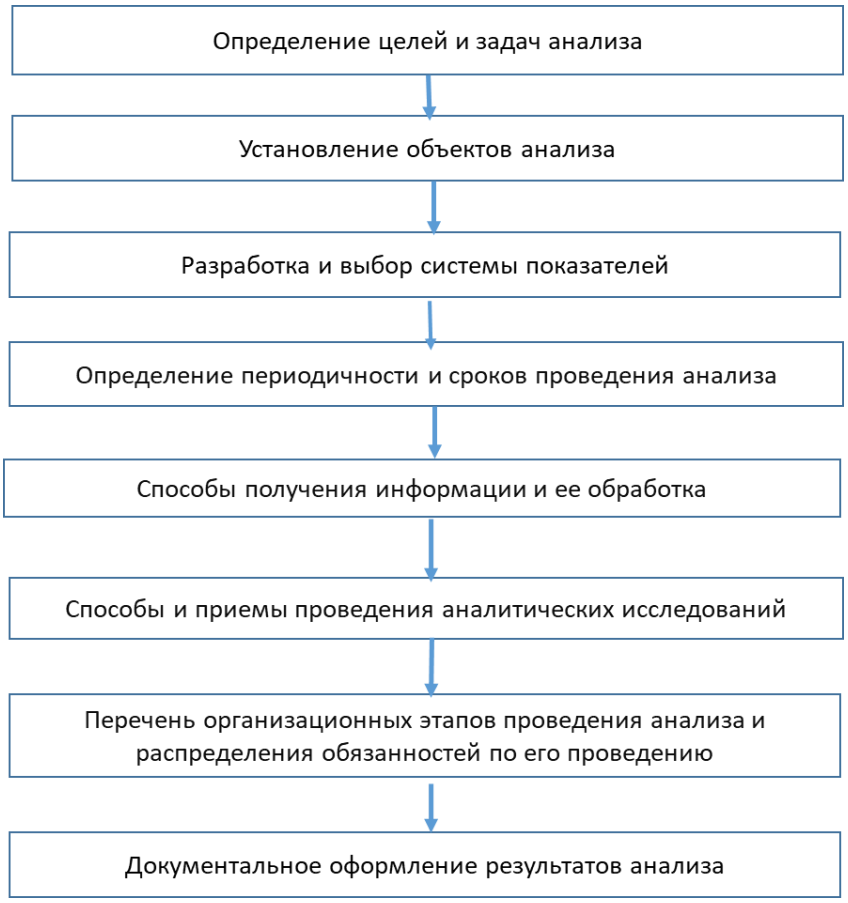


Рис. 3.

Цели, объекты анализа, а также комплекс показателей, по которым осуществляется анализ представляются в положении о ВСОКО[1]. Периодичность проведения оценочных процедур коррелирует с процедурами анализа и отражается в циклограмме.

По аналогии с существующими в управленческом и экономическом анализе для комплексного анализа результатов оценочных процедур ВСОКО можно выделить следующие приемы:

Таблица 1

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.

[1] http://gimn284.ru/sites/default/files/olga/1/files/pv.pdf

	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

Возможные направления комплексного анализа результатов процедур оценки качества образования и аспекты анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3

№	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 (функциональной грамотности) 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,	• Качество системы управления в ОО	Установление уровня соответствия системы управления ОО установленным требованиям и её эффективности

	стратегии и менеджмента (процессов, ресурсов, персонала) с общими результатами ОО и удовлетворенностью потребителей, общества и персонала)		

Сам процесс комплексного анализа включает в себя следующие этапы (рис.4):

Рис.4

Важно отметить, что комплексный анализ предполагает не только анализ комплекса результатов, полученных при проведении оценочных процедур (этапы 2-4), но также и многоаспектный подход к анализу причин выявленных проблем/отклонений/ несоответствий (этап 5).

Качество принятия управленческого решения и его эффективность напрямую зависят от точности определения ведущих причин, влияющих на появление проблем. Инструментами подобного анализа могут стать – диаграмма Исикавы и древовидная диаграмма, а также метод «5W? Или 5 Почему?» (рис. 5)

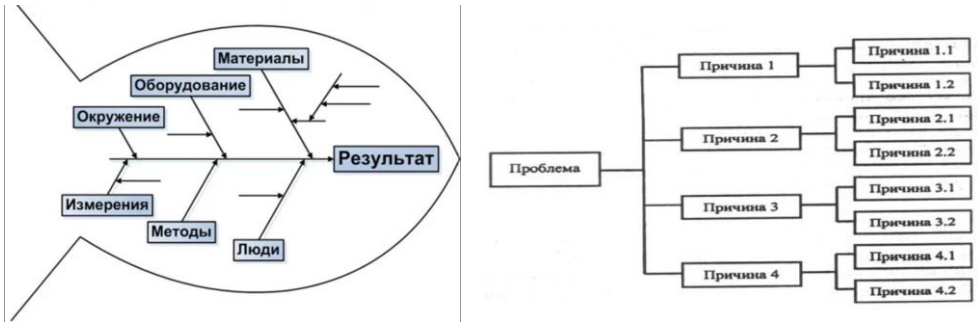


Диаграмма Исикавы Древовидная диаграмма

Рис.5. Инструменты комплексного анализа причин проблем

Стоит отметить, что применение этих подходов предполагает активное вовлечение сотрудников в обсуждения выявленных проблем, проведение «мозговых штурмов» по поиску ключевых причин их возникновения и генерацию управленческих решений, которые могут проходить в рамках встреч на методических, педагогических советах, в специально созданных группах (скрам-командах). Также важно выстраивать систему информирования и коммуникаций в ОО для обеспечения открытости информации необходимой для проведения анализа, рефлексии и принятия согласованных (когерентных) управленческих решений различными участниками образовательной деятельности на соответствующих уровнях управления (см. Методические рекомендации по вовлечению сотрудников).

Комплексный анализ результатов процедур ВСОКО должен быть основой для реализации принципа менеджмента качества «принятие решений, основанное на фактах». Поддерживающей инструментальной платформой для комплексного анализа призвана стать разработанная в ОО база данных, состоящая из результатов комплексных мониторинговых исследований, наблюдений, их описаний и обработки (см. описание базы данных). База данных направлена на максимальную автоматизацию этапов сбора, расчёта и визуализации показателей с обеспечением аудируемости данных и эргономичности аналитического процесса для потребителей.

Анализ результатов оценочных процедур и принятие управленческих решений по улучшению деятельности ОО осуществляются на различных уровнях и контурах

регулирования (рис. 6). При этом они могут быть как самостоятельными не только на уровне администрации ОО, но и на уровне учителя, так и выступать частью процессов анализа результатов и их причин, и генерации УР на других уровнях (рис.6). Движение информационных потоков может быть, как восходящим (→ анализ МО → анализ администрации), так и нисходящим (анализ администрации → анализ МО → анализ учителя), обеспечивая комплексность анализа и принятия УР с точки зрения вовлечения в него различных участников образовательной деятельности. Возможны различные траектории развития событий в рамках процессов анализа и принятия решений по контурам управления. Например, возможны следующие треки:

- 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.);
- …..

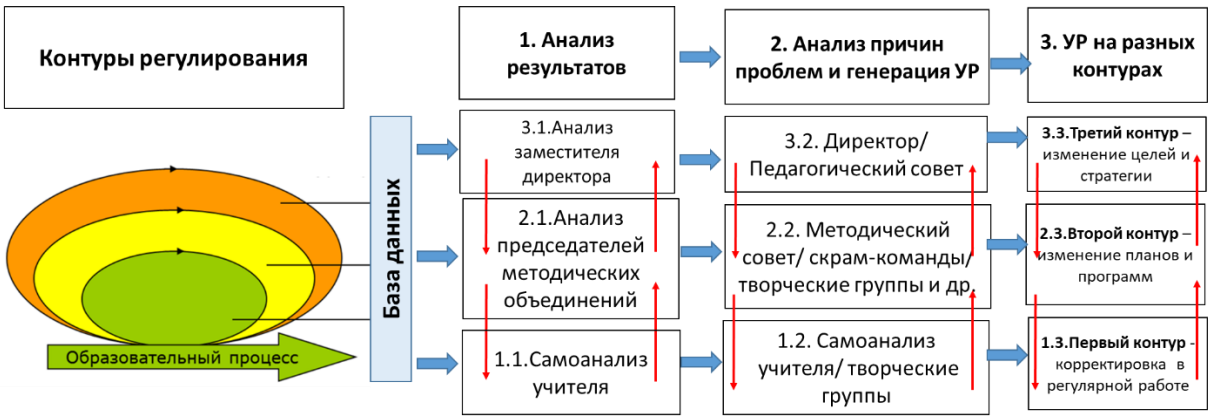


Рис. 6. Контуры комплексного анализа и принятия управленческих решений

Вовлечение участников системы образования ОУ в принятие управленческих решений на различных уровнях имеет разную степень: учителя в большей степени участвуют в принятии решений направленных на корректирование регулярной работы в рамках учебного процесса, а директор и административная команда в первую очередь генерируют решения стратегического характера, связанные с изменением политики, программ развития, коррекцией долгосрочных планов, выбором концепций развития (рис. 7).

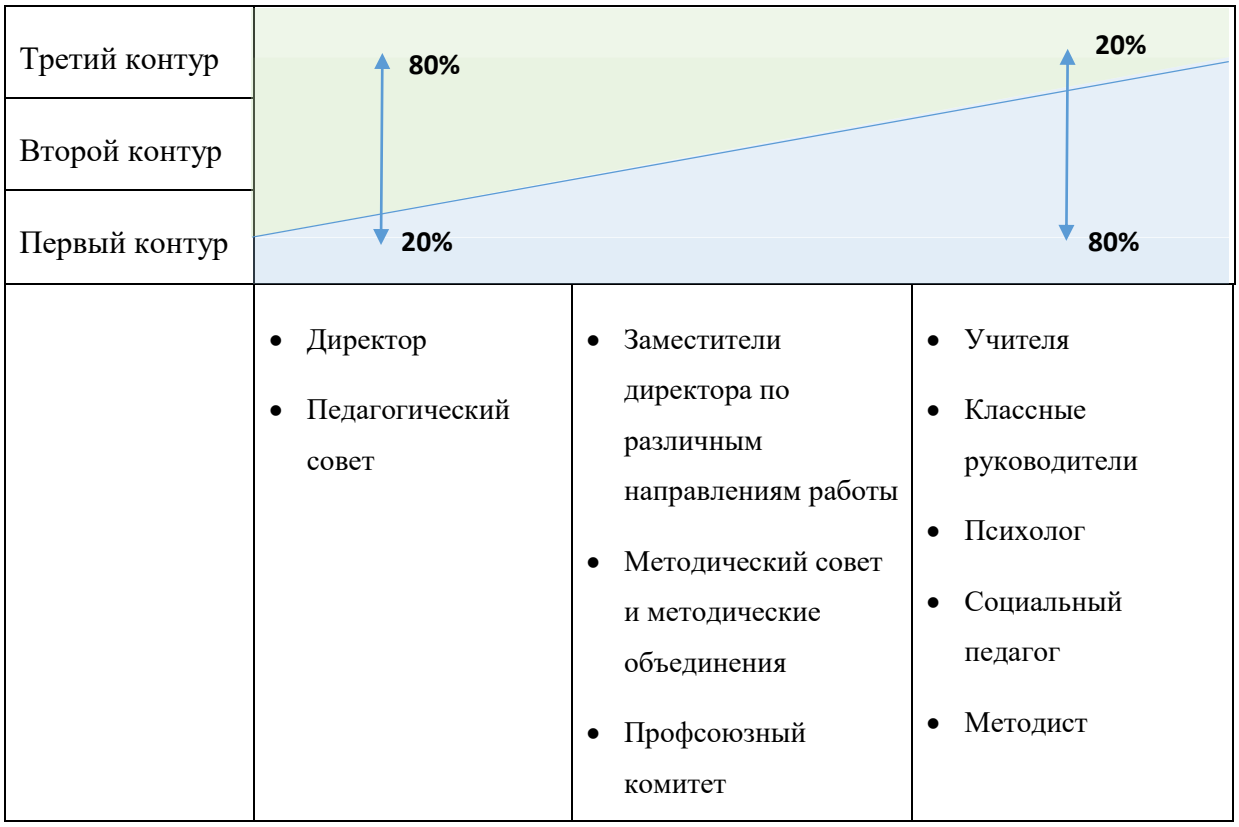


Рис. 7. Степень вовлечения участников системы образования ОУ в принятие УР

Сама управленческая деятельность на всех уровнях координации должна выстраиваться в рамках цикла Деминга, который в упрощённом варианте предполагает четыре шага: Plan-Do-Study-Act (планируй – делай – контролируй – улучшай). На рис. 8. представлена модель управленческого цикла, состоящего из 9 шагов, в рамках которых развернуто описаны элементы контроля и улучшений, реализация которых оказывается затруднительной, но необходимой для развития ОО (контроль – шаги 3-7; улучшения – шаги 7-9). Очень часто процесс анализа заканчивается элементарной коррекцией полученного результата, что не гарантирует невозвращения выявленных проблем и несоответствий. В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 «Система менеджмента качества. Требования» необходимо осуществлять корректирующие действия, направленные на устранение причин проблем. На рис.9 показана разница между коррекцией и корректирующими действиями, которые должны стать итогом проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур (рис. 9).

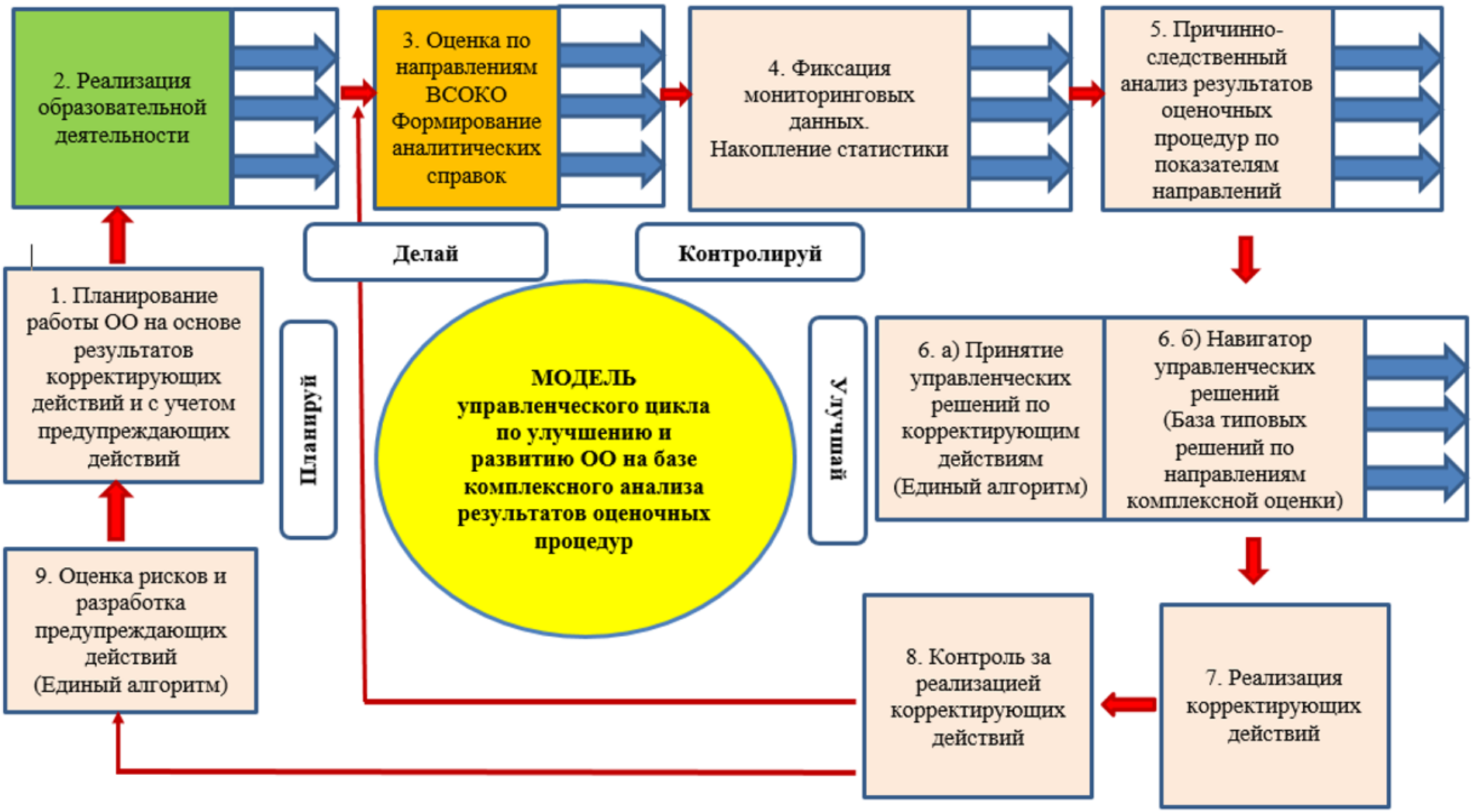


Рис. 8 Модель управленческого цикла на основе цикла Деминга

Рис. 9. Коррекция и корректирующие действия

Выявляемые в результате комплексного анализа несоответствия могут быть существенными и несущественными. Существенными они считаются в том случае, если выявляются значимые отклонения от обязательных требований (ФГОС, профессионального стандарта, аккредитационных требований к ОО, ISO 9001 и других, а также внутренних обязательных требований ОО и целевых показателей).

Каждое ОО самостоятельно определяет перечень несоответствий, к которым могут быть отнесены:

- несоответствия учебных планов и программ ФГОС;
- несоответствия компетенций учителя/преподавательского состава соответствующим требованиям;
- несоответствие качества уроков требованиям ФГОС или внутренним требованиям ОО;
- выявление низких образовательных (предметных/метапредметных) результатов ученика/класса/параллели/ школы/ в работе учителя;
- снижение степени удовлетворенности качеством образования участников образовательной деятельности и др.

В Таблице 4 представлены варианты управленческих решений, принимаемых на различных уровнях регулирования, которые направленные на устранение выявленных в результате комплексного анализа результатов оценочных процедур несоответствий.

Таблица 4

№	Направления анализа	Варианты принятия управленческих решений на различных уровнях регулирования (У –учитель; З – заместитель директора; МО – методическое объединение; Д – директор)	
1.	*Качество образования в ОО*	У	План мероприятий по повышению качества подготовки учащихся.

	по учебным предметам		Изучение новых технологий, приемов, методов работы с учащимися и изменение подходов в своей работе. Коррекция индивидуальных маршрутов учащихся с учетом блоков ООП, освоенных недостаточно. Внесение изменений в учебные планы.
		МО	Разработка единого подхода к интерпретации критериев оценивания. Изменения подходов к разработке и подбору контрольно-измерительных материалов и фондов оценочных средств. Корректировка образовательного процесса для минимизации пробелов в формировании УУД и освоении блоков ООП.
		З	Изменение оценочных процедур в рамках ВСОКО. Контроль программ повышения квалификации сотрудников, формирование индивидуальных траекторий развития учителей. Бенчмаркинг методик подготовки в других ОО района/города.
		Д	Внесение изменений во ВСОКО, в ООП. Разработка стратегий повышения качества образования
2.	*Качество образовательного процесса*	У	Работа над индивидуальным планом профессионального развития по минимизации собственных профессиональных дефицитов. Формирование предложений по тематике обучения для повышения квалификации.
		МО/З	Разработка программ по организационно-методической поддержке учителей с выявленными дефицитами. Организация наставничества. Разработка/корректировка требований к проведению оценки/самооценки качества урока Диссеминация положительного педагогического опыта.
		Д	Разработка стратегии развития сотрудников ОО Изменение процедур промежуточной аттестации в ОО
3.	*Качество условий образования*	У	Разработка и реализация предложений по организации образовательного пространства (класс/параллель)
		МО	Разработка проектов по организации образовательного пространства (параллель/школа)
		З/Д	Приобретение необходимого оборудования Разработка программы мотивации педагогов
4.	*Качество управления в ОО*	МО	
		Д	Внедрение системы менеджмента качества в соответствии с с требованиями ISO 9001 Ведение процедур внутреннего аудита системы управления в ОО

Также в Приложении 2 приведены примеры работы с базами данных оценочных процедур для проведения анализа по различным (горизонтальным и вертикальным в рамках таблиц) направлениям и принятия соответствующих управленческих решений на различных уровнях.

Однако подобный анализ оказывается очень трудо- и времязатратным. Для освобождения от дополнительных действий по внесению данных в базу и их анализу, можно предусмотреть выделение отдельного специалиста-аналитика, который будет

проводить основную техническую работу и передавать результаты анализа для их дальнейшей интерпретации и анализа причин, выявленных «проблемных зон», учителям и администрации.

Процесс принятия решений о корректирующих действиях описывается в специально созданной в ОО документированной процедуре (Приложение1), основные этапы которого представлены на рис.10.

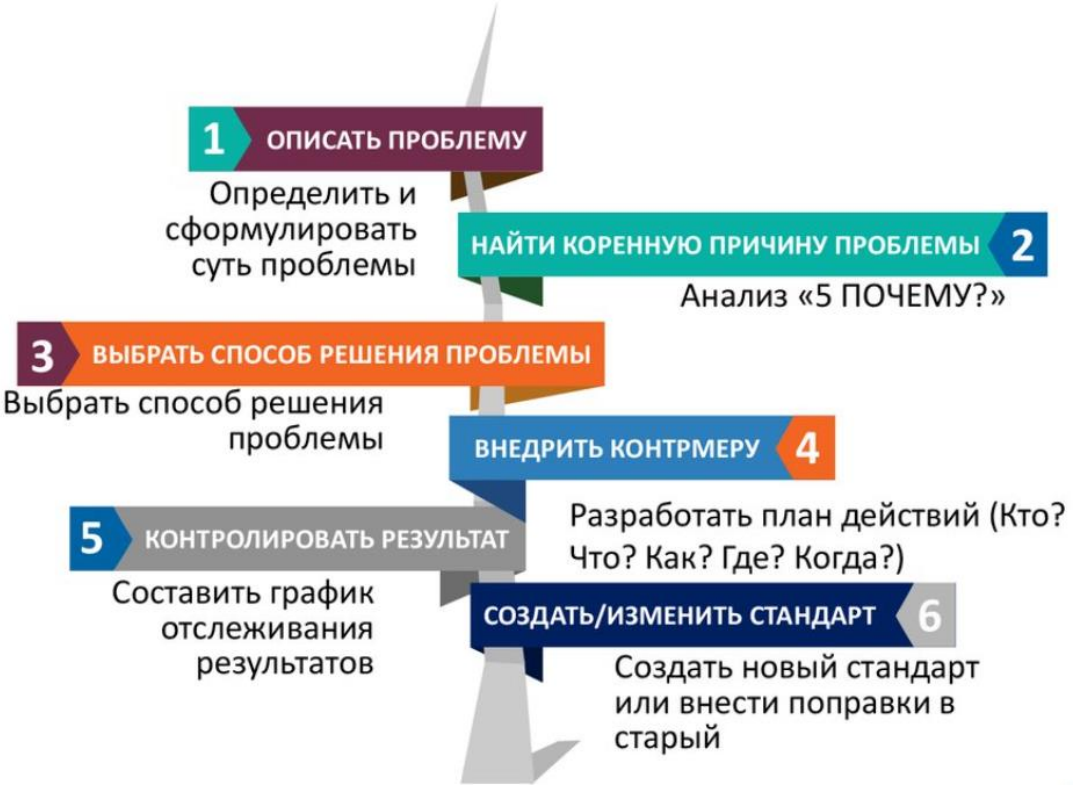


Рис.10

Рекомендации по реализации алгоритма проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур

Комплексный анализ призван осуществить частную или общую оценку эффективности деятельности образовательной организации или отдельных её процессов, с целью выявления возможностей для развития и совершенствования качества образования и достижения организационных целей. В модели комплексного анализа уже была представлена логическая последовательность шагов, которые необходимо осуществлять в рамках соответствующих действий (рис.11):

Рис.11

Этап 1. Уточнение объектов, цели и задач исследования

Объекты, цели и задачи анализа в первую очередь определяются, тем, что послужило запросом на поиск возможных улучшений:

А) Распоряжения вышестоящих органов на реализацию масштабных или среднесрочных программ улучшения качества образования;

Б) Отчет о результатах самообследования;

В) Результаты опросов различных групп людей, представленных в ОО или ближайшем окружении (родители), например, результаты независимой оценки качества условий оказания услуг ОО;

Д) Накопленная внутренняя статистика по ключевым направлениям:

- тенденции изменений средних баллов по дисциплинам,

- происшествия и инциденты,

- неплановые увольнения и отчисления.

Целью комплексного анализа является создание условий для выработки эффективных управленческих решений и практических рекомендаций по совершенствованию на основе всесторонней оценки сложившейся ситуации. При этом постановка задач может быть весьма разнообразной, например:

- Выявить и четко сформулировать существующие проблемы и структурировать их;
- Аккумулировать информацию по поводу выявленных проблем для разработки системы корректирующих мероприятий;
- Определение курса развития организационных подсистем (система реализации образовательного процесса; система управления персоналом, воспитательная система, система административно-хозяйственного обеспечения и т.д.)
- Определить подходы к повышению эффективности работы ОО в целом и её подсистем, выявить их «узкие места» в работе подсистем ОО и наметить мероприятия по улучшению;
- Осуществить оценку взаимосвязи всех подсистем, вплоть до отдельных сотрудников.

Обозначенные целевые направления далее могут быть декомпозированы на показатели для планирования мероприятий анализа.

Этап 2. Разработка системы аналитических показателей.

Для создания системы показателей, подлежащих анализу, рекомендуется использовать четыре отправные точки:

- Целевые показатели деятельности, установленные вышестоящими органами, а также оцениваемые в рамках ВСОКО (Положение о ВСОКО ОО – QR-код рис. 14)
- Показатели, зафиксированные в эффективных контрактах администрации и преподавательского состава образовательной организации.
- Отчеты контролирующих органов по результатам проверок.
- Результаты опросов потребителей образовательных услуг.

К полученному перечню первичных показателей могут быть применены методы:

- Прямого каскадирования агрегированных показателей по иерархии ОО (например, средний балл годовых оценок учеников: параллель – класс - ученик) (рис.12);

- Декомпозиции комплексных показателей на атомарные показатели по функциональным областям (например, показатель популярности ОО в рейтинге одноранговых учебных заведений по какой-либо выборке).

Самым значимым для ОО направлением анализа является «Качество результатов обучения». Пример набора показателей, которые могут быть использованы для проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур при анализе качества результатов образования, представлен на рис 2. Данный набор показателей может быть использован для оценки текущей ситуации и прогноза итоговых предметных и метапредметных результатов, а также анализа корреляционного влияния уровня сформированности метапредметных навыков на формирование предметных.

Рис.12

Показатели для комплексного анализа системы управления ОО могут быть сгруппированы в следующую систему, аналогичную Модели оценки организаций в рамках премии за качество (Рис.13., Таблица 5):

Рис.13 Критерии оценки организации в модели премии за качество

Таблица 5

Таблица согласований критериев модели оценки системы менеджмента и показателей процедур ВСОКО

Критерии премии за качества	Подкритерии	Показатели из оценочных процедур ВСОКО	Процедура ВСОКО
Возможности	• Лидерство руководства	• Личное участие руководства ОО в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества • Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества (СМК) ОО • Личное участие руководства ОО в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.) • Личное участие руководства ОО в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности	Актуальной процедуры нет (специально проводимое анкетирование и аудит)
	• Политика и стратегия	• Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (учащихся и их родителей, персонала ОО, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.) • Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования ОО при формировании его политики и стратегии • Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОО • Механизмы информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегии	Актуальной процедуры нет (специально проводимый аудит)
	• Менеджмент персонала	• Демократичность управленческого процесса • Формирование и развитие организационной культуры образовательного учреждения • Укомплектованность работниками • Кадровая устойчивость • Возрастная структура работников ОО • Сочетание опытных и молодых специалистов, обеспечивающих преемственность поколений • Профессиональный и образовательный уровень педагогических работников • Включенность педагогических и административно-хозяйственных работников в систему повышения квалификации	Мониторинг организации управленческого процесса (управленческий мониторинг)

		• Включенность педагогических работников в проектно-исследовательскую и экспериментальную деятельность Участие в профессиональных конкурсах	
	• Менеджмент процессов	• Пед. работники, родители, реально участвующие в управлении ОО	Мониторинг организации управленческого процесса (управленческий мониторинг)
		• Соответствие образовательных программ, реализуемых Гимназией, требованиям ФГОС	Экспертиза образовательных программ Гимназии
		• Соответствие реализуемых в текущем учебном году учебных планов нормативным требованиям и учебным • планам образовательных программ	Мониторинг реализации ООП
		• Полнота реализации учебных планов Соответствие реализуемых рабочих программ учебных предметов, курсов Положение о рабочей программе	Экспертиза рабочих программ
		• Полнота выполнения рабочих программ	Внутренний мониторинг реализации образовательного процесса
		• Организация и развитие системы внеурочной деятельности обучающихся	Мониторинг организации внеурочной деятельности
		• Соответствие организационно-педагогических условий реализации образовательного процесса: технологии, используемые педагогами при реализации образовательных	Мониторинг образовательного процесса
		• Эффективность деятельности службы психолого-педагогического сопровождения: -наличие психолого-педагогического консультирования обучающихся, их родителей и педагогических работников -оказание психологической и другой помощи обучающимся с ОВЗ -наличие коррекционно-развивающих занятий с обучающимися, логопедическая помощь обучающимся -наличие психолого- педагогической поддержки одаренных детей	Психолого-педагогический мониторинг
		• Эффективность воспитательной работы ОО	Мониторинг дополнительного образования

	• Менеджмент ресурсов	• Обеспечение открытости и доступности информации об образовательном учреждении • Обеспечение повышения уровня общественной активности	Мониторинг организации управленческого процесса (управленческий мониторинг)
		• Обеспечение безопасности образовательного процесса	Мониторинг оснащенности образовательного процесса
		• Состояние объектов общей и социальной инфраструктуры • Техническое состояние столовой • Техническая оснащенность и санитарное состояние медицинского кабинета • Соответствие кабинетов Гимназии современным требованиям СанПин • Обеспеченность специализированными кабинетами • Состояние кабинетов. • Обеспечение условий для занятий, обучающихся спортом и физкультурой • Оснащенность Гимназии современным оборудованием и мебелью • Благоустроенность территории Гимназии • Обеспеченность образовательного процесса учебниками	Мониторинг материально-технических условий ОО
		• Комплектование библиотечного фонда Гимназии • Наличие электронных учебников и учебных пособий • Наличие специальных учебных пособий для обучающихся с ОВЗ	Справка административно-хозяйственного подразделения.
		• Оснащенность учебных, административных и вспомогательных помещений современным оборудованием	Информационная справка заместителя директора по ИКТ
		Обеспеченность образовательного процесса выходом Интернет Соответствие содержания сайта требованием ст.29 Федерального закона273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»	Экспертиза сайта
		Объем учебных расходов на обеспечение образовательного процесса Приобретение мелкого спортивного инвентаря Привлечение внебюджетных средств.	Оценка исполнения финансового плана

Результаты	Удовлетворенность потребителей	Удовлетворенность участников образовательных отношений (обучающихся, их родителей, педагогов) организацией образовательного процесса	Независимая оценка качества Анкетирование обучающихся и родителей
	Удовлетворенность сотрудников	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала Уровень удовлетворенности персонала	Анкетирование персонала
	Воздействие на общество	Механизмы сбора информации о влиянии вуза на общество Уровень восприятия вуза обществом	Обратная связь от заинтересованных сторон, партнеров, общественности
	Общая результативность ОО	Результативность подготовки учащихся к ОГЭ и ЕГЭ Степень вовлеченности обучающихся во внеурочную, исследовательскую деятельность	Мониторинг профессиональной деятельности педагогов Мониторинг внеучебной деятельности обучающихся

Таблица согласований шкал оценки Таблица 6

Варианты форм оценки	Оценочные шкалы					
Оценка качества знаний или балльная оценка по любому направлению	0 (0 - 0,5)	1 (0,5 – 1,5)	2 (1,6 – 2,5)	3 (2,6 – 3,5)	4 (3,6 – 4,5)	5 (4,6 – 5)
Анкетирование с выбором ответов от 0 до 100, выявление доли ответивших	0-15 (% или баллов)	16-30% (% или баллов)	31- 45% (% или баллов)	46 – 60% (% или баллов)	61 – 79 (% или баллов)	80 – 100% (% или баллов)
Аудит на поверку соответствия	Не соответствует совсем	Достаточно сильные не соответствия	Скорее не соответствует, чем соответствует	Скорее соответствует, чем нет	Соответствует частично	Соответствует полностью
Анкетирование	Совершенно не согласен	Частично не согласен	Скорее не согласен, чем согласен	Скорее согласен, чем не согласен	Частично согласен	Полностью согласен
Оценка критериев премии за качество по циклу PDCA	Нет фактов	Работа планируется	Планы реализуются	Осуществляется контроль реализуемых планов	Результаты сравниваются с лучшими практиками	Осуществляются улучшения
Визуализация оценки						

При этом анализ Таблицы 5 показывает, что процедуры, отраженные в положении по ВСОКО (рис.14) не охватывают всех компонент модели оценки системы управления и требуют включения дополнительных процедур и показателей для оценки.

Для осуществления комплексной оценки, которая предполагает сравнение результатов различных оценочных процедур, важно предусмотреть возможность сравнения самих шкал оценивания. Например, оценка критериев системы менеджмента может происходи по пятибалльной системе, а результаты оценочных процедур, относящихся к тому или иному критерию, отражаются стобалльной шкалой или шкалой Лайкерта. Тогда используя сравнительную таблицу 6 можно привести результаты различных оценочных процедур к единой, например, пятибалльной системе. А далее высчитывать среднее значение по критерию, учитывая результаты по всем показателям. Полученные результаты для наглядности можно визуализировать, отмечая уровень результата цветом. Пример подобной визуализации для комплексной оценки системы менеджмента представлен на рис. 15. Данные действия будут важны на 3 этапе осуществления комплексного анализа.

Рис.14

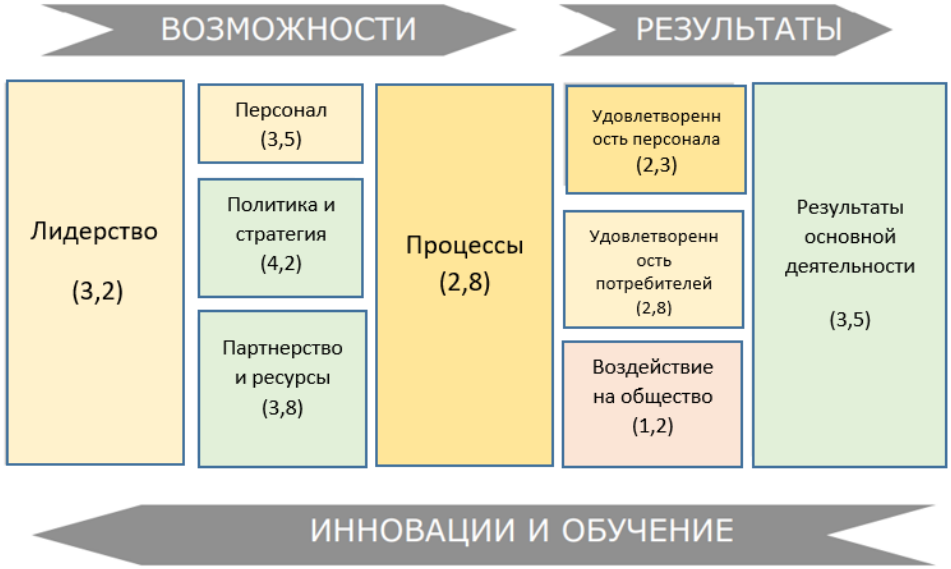


Рис. 15 Критерии оценки системы менеджмента ОО в соответствии с критериями Премии за качество

Этап 3. Сбор и подготовка информации к проведению анализа

Сбор информации включает в себя ряд организационно-технических мероприятий:

1) Формирование индексированного электронного архива неструктурированной документации, релевантной ВСОКО, на базе специализированной системы или посредством упорядоченного файлового каталога:

- внешние и внутренние нормативные документы длительного действия;

- приказы и директивы;
- паспорта оцениваемых показателей;
- доклады, отчеты и аналитические записки.

2) Формирование массива первичной структурированной (табличной) информации:
   - карты качества и чек-листы
   - анкеты и опросники;
   - расписания занятий;
   - журналы посещений;
   - ведомости оценок;
   -…
3) Установка ссылочных связей как внутри сегментов, так и между элементами структурированной и неструктурированной информации.

В рамках проверки точности и объективности информации рекомендуется:

- Выполнить эмпирический анализ на непротиворечивость оценок, пересекающихся по функциональной области из одного и того же источника.
- Для крайне низких и крайне высоких оценок проверить наличие предметного обосновывающего комментария. При отсутствии такового исключать из рассмотрения, что осуществляется в соответствии с правилами статистической обработки данных.
- В том числе, для крайне высоких оценок, сформированных внутри организации не анонимным образом, проверить наличие связей «начальник-подчиненный» и исключить из рассмотрения те, которые имеют высокий потенциал административного давления (Например, такие ситуации возможны при обработке данных анкетирования сотрудников по вопросам качества управления).

Заключительная фаза подготовки информации к анализу включает в себя

1) Нормирование результатов оценочных процедур (приведение к унифицированной и сбалансированной числовой шкале). Пример согласования оценочных шкал приведён в Таблице 6.

Возможные варианты нормирования:

- Приведение к числовой шкале означает, что, например, заполненный опросный лист (анкета) в формате «Да/Нет»-ответов по установленному алгоритму формирует некую числовую оценку результирующего (наблюдаемого) показателя. В простейшем случае, если по 100 вопросам анкеты дано 80 условно-положительных ответов (в отдельных случаях ответ «Нет» тоже имеет положительный «заряд»), то числовая оценка показателя равна 80.

- Нормирование означает, что принимается единая балльная шкала, например, для нескольких анкет с разным количеством вопросов. Таким образом, нормирование по шкале 0-5 даст оценку «4» в ситуации, если в анкете на 100 вопросов будет 80 условно-положительных ответов, и такую же оценку «4», если в анкете на 20 вопросов будет 16 положительных ответов.

2) Агрегация по принципу **средневзвешенных показателей**.

Некоторые полученные в ходе анализа показатели являются базовыми для расчёта агрегированных показателей. При этом агрегация подразумевает не суммирование, а расчет показателя в той же нормированной шкале. Ошибочным является простой расчет среднеарифметического значения.

Подсчет оценки как средневзвешенной дает возможность более объективной оценки успеваемости учащихся. При данном способе оценки каждая оцениваемая позиция может иметь свой вес, от степени значимости позиции вес может меняться

Например, средневзвешенная оценка проводится при оценке успеваемости учащихся, в частности, в электронном дневнике, и представляет собой подсчет вклада всех оценок в общий результат с учётном их веса. Так, если оценка за работу на уроке имеет вес «1», то оценка за контрольную имеет больший вес, например, «2». Если учащийся получил за контрольную «3», а за работу на уроке «4», то средневзвешенная оценка будет следующей: (3*2+4*1)/(2+1)=3,3, а не 3,5, что получилось бы при нахождении среднеарифметической оценки.

Таким образом формула подсчета средневзвешенной оценки

$$\text{«Средневзвешенное»} = \frac{\text{(сумма произведений оценок на их «веса»)}}{\text{(сумма «весов» этих оценок)}}$$

Выбор «весов» для различных типов заданий необходимых для оценки успеваемости должен осуществляться в ОО консолидировано и принципы выбора должны быть зафиксированы в соответствующем положении, чтобы избежать различных подходов к оценке на различных предметах. Так, например, один и тот же тип заданий, но наа разных предмсетах может иметь разный вес: диктант по русскому языку в течение урока и диктант по английскому языку в течение 10 минут не одинаковы по своему «весу». Даже в рамках одного предмета «вес» одного и того же задания (например, самостоятельной работы) может меняться.

Пример положения о средневзвешенной оценке в ОО можно посмотреть по QR-коду на рис. 16

Рис. 16

Для упрощения подсчета средневзвешеной оценки желательно иметь специально созданную платформу, позволяющую, как проставлять вес позиций, так и осуществлять автоматический подсчет. Для оценки успеваемости такой платформой выступает электронный журнал, но он не позволяет, например, учесть оценку развития УУД и сопоставить её с успеваемостью учащихся.

Для достижения поставленной цели возможно созданбие специальных инструментальных решений или баз данных.

База данных

Инструментальным решением, позволяющим накапливать статистику по различным направлениям оценки и аккумулировать данные оценочных процедур ВСОКО (в первую очередь результатов ВПР, НИКО, ЕГЭ, ОГЭ) может служить база данных.

База результатов оценочных процедур (БРОП) может включать в себя два основных сегмента:

сегмент структурированных данных,

сегмент неструктурированных данных.

Структурированные данные представляют собой информационные массивы табличного вида: реестры, списки, анкеты, чек-листы и т.п.
Для сбора и хранения структурированных данных применяется программное обеспечение класса реляционных или объектно-реляционных СУБД (Система управления базами данных), например, MySQL, PostgreSQL. Более доступным инструментом с ограниченными возможностями является MS Access. В крайнем случае, качестве временного решения может быть использован набор файлов MS Excel.
Непосредственно ввод данных в базу в зависимости от технической оснащенности исполнителей может осуществляться несколькими способами:

- автоматическая интеграция с системами-источниками (например, электронные журналы оценок);
- формулярная загрузка посредством специально разработанных файловых форм сбора данных;
- прямой ручной ввод в таблицы через адаптированные пользовательские интерфейсы;
- "склеивание" файлов MS Excel.

Неструктурированные данные представляют собой различные документы нетабличного вида:

- нормативные документы регуляторов различного уровня (скан-копии или ссылки на источники в интернете);

- внутренние распорядительные документы ОО (скан-копии);

- пояснительные/аналитические записки;

- подписанные скан-копии структурированных данных;

- цифррвые фотографии и видео-файлы,

- цифррвые звуковые записи,

- и т.п.

Для хранения неструктурированных данных рекомендуется использовать специализированные информационные системы класса "хранилище документов" (например, MS SharePoint), обеспечивающие классификацию и индексацию (тегирование) хранимых документов для реализации быстрого поиска к требуемому документу, а также имеющие инструменты ведения версий документов и разграничения доступа к документам (категориям документов) для разных пользователей.

В качестве временного решения может быть использован обычный файловый каталог операционной системы с ведением специального документа-навигатора по каталогу и связующим ссылкам.

Для логического и технического объединения взаимосвязанной структурированной и неструктурированной информации необходимо предусмотреть систему тегов и перекрёстных ссылок.

В случае организации хранения данных о выполнении и результатах оценочных процедур ВСОКО посредством облачных технологий необходимо убедиться, что выполнены требования по информационной безопасности и не допущена передача персональных данных объектов и субъектов оценки.

База данных позволяет сопоставить результаты различных оценочных процедур, посредством приведения их к единой шкале оценки, в том числе осуществить корреляционный анализ.

Таблицы 7.1-7.4., 7.6 - это пример того, как могут быть представлены данные процедур оценки предметных и метапредметных результатов, приведённых к пятибалльной шкале для дальнейшего сравнения. По QR-коду на рис.17 можно ознакомиться с практикой оценки метапредметных результатов в соответствии с пятибалльной шкалой.

Рис. 17

В Таблице 7.5. представлен пример приведения результатов ВПР (процедур по оценке сформированности предметных результатов) к дуальной системе, где 0 – не выполнено задание, 1 – выполнено.

Этап 4 Сравнение фактических результатов по показателям с целевыми значениями

Базовый анализ включает в себя выполнение сравнений и поиск корреляций.

1) План-факт анализ для сужения фокуса внимания.

Для того, чтобы сформировать область первоочередного анализа, необходимо оценить фактические достижения на предмет соответствия ожидаемым (плановым) значениям. Соответственно, чем более значимое отрицательное отклонение значения фактического показателя от планового выявлено, тем больше внимания при последующем анализе будет ему уделено.

Существенный интерес представляют собой также экстремальные положительные отклонения. Они могут свидетельствовать об ошибках планирования или погрешности в методике оценки, и поэтому такие случай должны быть включены во вторую очередь анализа. Важным направлением оценки, например, является анализ объективности и соответствия оценок, выставленных за год с результатами ОГЭ/ЕГЭ или оценок, выставленных за четверть с результатами ВПР.

По остаточному принципу в рамках третьей очереди будет планироваться работа по пулу показателей с незначительными отклонениями достигнутых результатов от ожиданий.

2. Анализ тенденций – сравнение текущего значения показателя с его же значениями за прошлые периоды (горизонтальный анализ) для оценки эффекта от ранее предпринятых усилий по улучшению ситуации и принятии решения о сохранении или изменении подходов.

Необходимо иметь в виду, что некоторые показатели оставаясь в положительной зоне на текущий момент (по итогам план-факт анализа) могут при этом демонстрировать устойчивую отрицательную тенденцию, а значит, требовать к себе внимания прямо сейчас – не дожидаясь пересечения порога более низкой оценки. И наоборот: если показатель всё еще не удовлетворяет своим абсолютным значением, но устойчиво растет, то, скорее всего, стратегия работы по нему выбрана верно, и дополнительные усилия по анализу и улучшению допустимо выделять по остаточному принципу.

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 согласовованности 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 личнострных УУД		

Таблица 7.1. Принятие управленческих решений на базе анализа результатов процедур по оценке освоения предмета одним классом

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	Завуч по УВР	
	%		Средний балл от 2 до 5												Цель анализа:	Примеры возможных корректирующих действий (первый контур регулирования):
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	Выявление зависимостей между предметными и метапредметными результатами в конкретном классе	Формирование плана работы с учителем по минимизации проблем в конкретном классе
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	Выявление несогласованности в оценке сформированности УУД	Формирование плана работы с учителем (освоение методов оценки УУД, согласование критериев)
…															Проведение исследования на выявление корредяций между предметными и метапрдметными результатами	Формирование плана работ в зависимости от полученных результатов исследования
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								

Таблица 7.2. Принятие управленческих решений на базе анализа результатов процедур по оценке преподавания предмета одним учителем

Предмет в параллели классов		Критерии и показатели											
Класс		Качество предметных результатов обучения						Качество метапредметных результатов обучения				Председатель методического объединения/ завуч по УВР:	
		Качество знаний	Успеваемость	Результаты К//р	Результат за четверть	Участие в олимпиадах	Результаты ВПР (при наличии)	Регулятивных УУД	Познавательных УУД	Коммуникативных УУД	Личностных УУД	Цель анализа:	Примеры возможных корректирующих действий (первый контур регулирования):
		%		Средний балл от 2 до 5									
класс А	Учитель 1	53,6	92,4	3,25	4,25	4	3,25	3,25	4,25	3,5	3,5	Выявление зависимостей между предметными и метапредметными результатами классов	Корректировака планов работы с классом по формированию соответсвующих УУД
класс Б	Учитель 1	69,3	90,1	4,75	4,75	2,3	3,56	4,75	4,75	3,25	3,25		
класс В	Учитель 2	40,6	85	3,25	3,75	2	4,00	3,25	3,25	4,5	3,75	Выявление согласовованности оценок за к/р и четверть и ВПР +	Анализ объективности выставления оценок учителем. Проведение семинаров с учителями по согласованных критериев оцеивания
класс Г	Учитель 2	30,4	86,7	3,2	3,2	1	3,75	3,75	3,75	3,75	3,75		
Итог (средний балл)		48,48	88,55	3,61	3,99	2,33	3,64	3,75	4,00	3,75	3,75	Выявление низких результатов у учителей, имеющих комплексный хакрактер	Анализ "дефицитов" учителя. Выстраивание индивидуального маршрута развития учителя.

Председатель методического объединения:										
Цель анализа:	Выявление общих "проблемных зон" в работе учителя									
Примеры корректирующих действий (второй контур регулирования)		Выявление причин низкого качества знаний в освении предмета классами у учитьеля №2.			Анализ уровня компетентности учителей, с точки зрения их возможности работать с олимпиадным уровнем. Организация обучения учителей для работы с олимпиадами. Контроль выполнения плана работы по участию в олимпиадах.		Организация обучения учителей методам формирования и оценки регулятивных УУД			
Цель анализа:	Выявление общих "проблемных зон" в освоении предмета для параллели									
Примеры корректирующих действий (второй контур регулирования)		Выявление причин низкого качества знаний/ успеваемости/ результатов к.р. Корректировка планов работы по предмету с клпассами.			Анализ возможности участия параллели в предметных олимпиадах. Формирование индивидуальных маршрутов талантоивых детей.	Выявление причин низких результатов ВПР в классе/параллели/ Корректировка плана работы с классом	Выявление причин низкого уровня сформированности УУД. Сравнение с результатами предыдущих лет. Планирование работы. Включение новым методов по формированию УУД.			

Таблица 7.3. Принятие управленческих решений на базе анализа результатов процедур по оценке качества освоения предмета одной параллелью классов.

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	Завуч по УВР		
	%		Средний балл от 2 до 5												Цель анализа:	Примеры возможных корректирующих действий (первый контур регулирования):	
класс №1	34,2	92,4	3,75	4,25	4,2	3,25	3,25	4,25	3,5	3,5	4,5	3,75	4	3,2	Выявление зависимостей между предметными и метапредметными результатами в конкретном классе	Формирование плана работы с учителем по минимизации проблем в конкретном классе	
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	2,78	4,00	3,25	3,25	4,5	3,75	3,25	3,25	3,75	3,75	Выявление несогласованности в оценке сформированности УУД	Формирование плана работы с учителем (освоение методов оценки УУД, согласование критериев)	
…															Проведение исследования на выявление корредяций между предметными и метапрдметными результатами	Формирование плана работ в зависимости от полученных результатов исследования	
класс № 10	53,6	86,7	3,2	3,2	1,6	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	2,72	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

Таблица 7.4. Принятие управленческих решений на базе анализа результатов процедур по оценке качества работы учителя предметника

Таблица 7.5

		АЛГЕБРА								ГЕОМЕТРИЯ					
	9А	Вычисления дес.дробей	Сравнение дес.дробей	Возведение в степень	Уравнение (равенство 0)	Теория вероятностей	Идентификация параболы	Вычисление по формуле	Метод интервалов	Смежные углы, биссектриса	Центральные, вписанные углы	Площади подобных треугольников	Анализ утверждений	Итого баллов	ОТМЕТКА
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
9а	Ученик1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	11	5
9а	Ученик2	1	1	1		1		1			1		1	7	3
9а	Ученик3		1	1	1	1				1	1	1	1	8	3
9а	Ученик4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	5
9а	Ученик5	1								1				2	2
9а	Ученик6	1	1	1	1	1	1		1	1	1		1	10	4
9а	Ученик7	1	1						1					3	2
9а	Ученик8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	5
9а	Ученик9	1	1		1		1	1			1		1	7	3
9а	Ученик10	1	1		1	1	1		1	1	1		1	9	4
9а	Ученик11		1	1		1		1	1	1			1	7	3
9а	Ученик12	1		1	1	1	1			1	1	1	1	9	4
9а	Ученик13		1	1	1	1	1	1		1	1			8	3
9а	Ученик14	1	1			1		1	1		1		1	7	3
9а	Ученик15	1	1	1	1			1	1	1			1	8	3
9а	Ученик16		1		1		1	1	1		1			6	2
9а	Ученик17	1			1	1			1	1	1		1	7	3
9а	Ученик18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4
9а	Ученик19	1	1		1	1		1	1	1	1			8	3
9а	Ученик20	1	1	1		1			1	1	1			7	3
Кол-во верных заданий по темам		16	17	12	14	15	10	11	14	15	16	6	14		3,35
Процент выполнения по классу		80	85	60	70	75	50	55	70	75	80	30	70		
Средний процент выполнения по региону		88,6	85,5	79,9	75,4	84,4	65,7	61,9	72,8	90,3	74,1	60,6	73,7		

Таблица 7.6

		Отметка за год	ВПР (отметка)	Адм. работа	Отметка за1 ч.
9а	Ученик1	3	4	5	3
9а	Ученик2	3	н	3	3
9а	Ученик3	4	3	3	4
9а	Ученик4	4	4	5	4
9а	Ученик5	4	3	2	3
9а	Ученик6	5	4	4	4
9а	Ученик7	3	3	2	3
9а	Ученик8	4	4	5	5
9а	Ученик9	3	4	3	4
9а	Ученик10	3	3	4	3
9а	Ученик11	4	3	3	4
9а	Ученик12	5	4	4	5
9а	Ученик13	4	3	3	5
9а	Ученик14	3	н	3	3
9а	Ученик15	4	3	3	4
9а	Ученик16	3	3	2	3
9а	Ученик17	3	н	3	3
9а	Ученик18	5	4	4	4
9а	Ученик19	3	3	3	3
9а	Ученик20	4	2	3	4
		3,70	**3,35**	**3,35**	**3,70**
9б	Ученик21	4	н	3	4
9б	Ученик22	3	2	2	3
9б	Ученик23	4	3	3	3
9б	Ученик24	4	3	3	3
9б	Ученик25	3	3	3	2
9б	Ученик26	3	3	3	3
9б	Ученик27	3	3	3	3
9б	Ученик28	4	3	4	3
9б	Ученик29	3	2	3	3
9б	Ученик30	3	3	3	3
9б	Ученик31	3	3	2	3
9б	Ученик32	4	2	3	3
9б	Ученик33	3	3	2	2
9б	Ученик34	3	2	2	2
9б	Ученик35	4	3	3	3
9б	Ученик36	4	2	2	4
9б	Ученик37	3	2	2	3
9б	Ученик38	3	2	2	2
9б	Ученик39	3	2	3	2
9б	Ученик40	4	3	3	4
9б	Ученик41	5	3	3	4
9б	Ученик42	3	3	3	3
9б	Ученик43	4	н	3	3
		3,48	**2,62**	**2,74**	**2,96**

На рис.18 и 19 приведены примеры представления результатов оценочных процедур в виде лепестковых диаграмм. Данная диаграмма позволяет оценить несколько переменных для одного или целого ряда объектов. Данные представляются на двумерном графике, на котором каждой переменной соответствует свой луч. Таким образом можно сравнивать меду собой успеваемость различных учеников, например, по различным предметам; различных учителей или классы по качеству знаний на предметах; саму ОО с другими организациями по показателям зрелости системы менеджмента и рейтинговым показателям и т.д.

На рис. 18 представлен пример лепестковых диаграмм успеваемости отдельных учеников по различным предметам, где сравниваются среднее значение по промежуточной аттестации со средней по году.

На рис. 19 продемонстрирована лепестковая диаграмма по оценке учащимися уроков учителя по таким показателям как осознание ими цели на уроке, мотивированности к обучению, вовлечения в поиск различных способов решения и работу с различными источниками информации и т.д. На графике видна средняя оценка одного учителя предметника учащимися различных классов, что позволяет увидеть различия в восприятии учеников, а также выявить проблемные зоны в достижении качества урока.

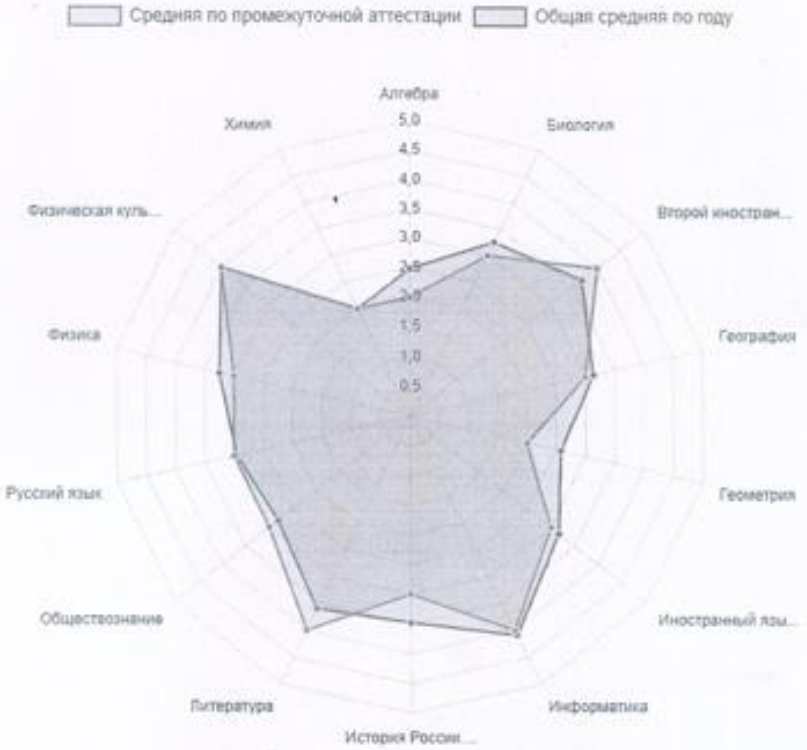
3. Бенчмарки для определения наиболее перспективных зон роста.

Следующей фазой, позволяющей улучшить фокусировку будущих усилий, являются бенчмарки – сравнения с «соседями» (аналогичными ОО, функционирующими в идентичной среде) и некими эталонным «синтетическим» ОО (Golden Standard), представляющим собой эмпирически сформированный срез значений оцениваемых показателей, которые могла бы достигнуть «идеальная» ОО в конкретных существующих условиях. Эти значения не обязаны совпадать с плановыми, так как планирование может предполагать поэтапное улучшение. Также эти эталонные значения не всегда могут иметь максимальный уровень – именно с поправкой на объективные текущие условия внешней среды.

Те показатели, для которых посредством бенчмарков будет показано существенное отставание, скорее всего имеет смысл включить в первоочередную проработку, так как есть возможность тиражировать опыт успешных «соседей».

Успеваемость отдельных учащихся

Ученик5



Ученик33

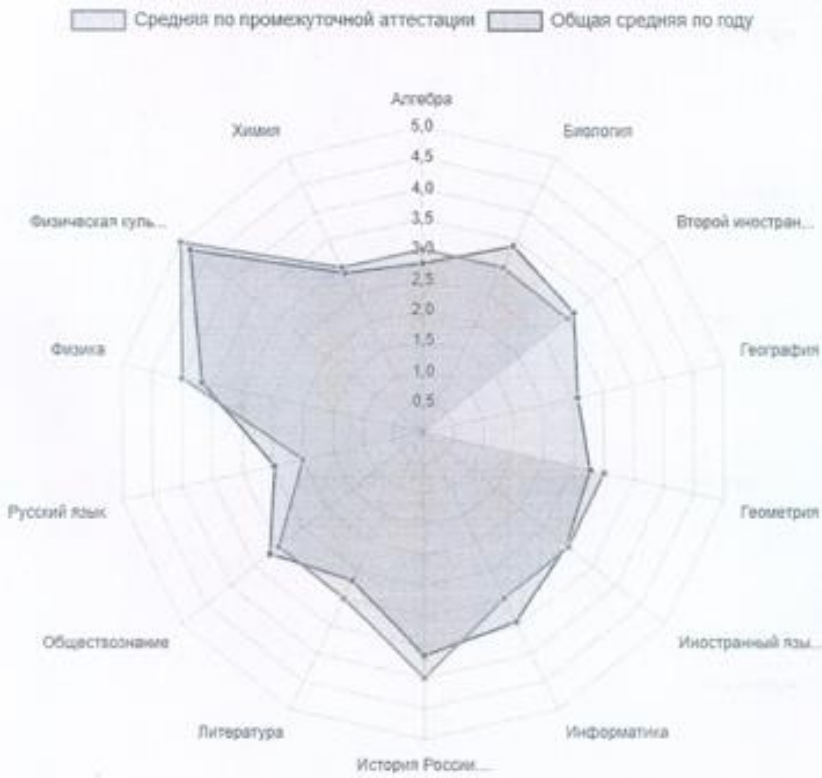


Рис.18

Урок учителя-предметника глазами учеников

Под руководством учителя:	9а	9б
1. Ученики мотивированы на изучение предмета	73	81
2. Осознают цели урока	61	75
3. Планируют изучение темы	17	23
4. Ищут способы решения задач (проблем)	47	57
5. Работают с различными источниками информации	32	24
6. Ученики сотрудничают с учителем и одноклассниками	28	35
7. Ученики оценивают на каком уровне они освоили материал	33	61

Рис.19

4. Поиск корреляций.

Помимо методов сравнения, в рамках первичного анализа данных применяются методы сопоставления информации и выявления корреляций.

Для этого необходимо составить матрицы корреляции, в которых по осям раскладываются данные из структурированного сегмента информации, в том числе, не имеющие очевидной прямой связи. Например, те же средние баллы учеников можно разместить по горизонтали, а по вертикали разместить приведенные к числовым оценкам результаты анкетирования об эмоционально-психологическом климате в классе, школе, дворе, семье. Экспертный анализ выявленных сильных корреляций может помочь в дальнейшем выявить дополнительные причины (первопричины) выявленных дефицитов качества образования, а также объединить причинно-следственные деревья проблем (будут

описаны ниже) разных областей и создать предпосылки синергии усилий по повышению качества образования.

Пример поиска корреляций:

Пусть есть выборочные данные по восьми ученикам (n=8): x – количество пропущенных занятий за отпрядённый период времени и y – суммарная успеваемость, высчитываемая как сумма итоговых оценок по предметам:

X	12	9	8	14	15	11	10	15
Y	42	107	100	60	78	79	90	54

В рамках анализа необходимо:

1) Сформулировать **гипотезу**. Например, успеваемость учащихся тем хуже, чем больше они пропускают уроки (то есть предполагаем наличие отрицательной зависимости: чем большое количество пропусков, тем ниже успеваемость)

2) Построить **диаграмму рассеяния** и по её анализу сделать вывод о виде зависимости (отрицательная/положительная) или её отсутствии;

3) определить **линейный коэффициент корреляции,** обобщить полученные результаты и сделать вывод.

1) Корреляционная зависимость – это нежесткая зависимость меду двумя переменнымии, в отличие, например, от жесткой зависимости массы тела от плотности вещества. Так, в приведенном примере успеваемость учащихся как переменная не всегда зависит от пропусков (есть ученики, на успеваемость которых не влияет число пропущенных уроков, или учащийся не пропускал уроки, а всё равно учится посредственно) или может проявляться как прямая (чем больше пропусков, тем ниже успеваемость), так и обратная (отрицательная) зависимость (чем больше пропусков, тем выше успеваемость), все это связано с тем, что на успеваемость влияет большой спектр факторов. Однако можно предположить, что и было зафиксировано в гипотезе, что есть общая тенденция – средняя успеваемость учащихся будет падать при увеличении попусков.

2) Проверить выдвинутую гипотезу можно графически, путем построения диаграммы рассеивания, как множество точек (x_i; y_i) в обычной декартовой системе координат, где вдоль абсциссы откладываются значения x, а по оси ординат – y.

Стоит отметить, что минимальное количество значений (x_i;y_i) должно быть не менее пяти при объеме выборки в 8 человек.

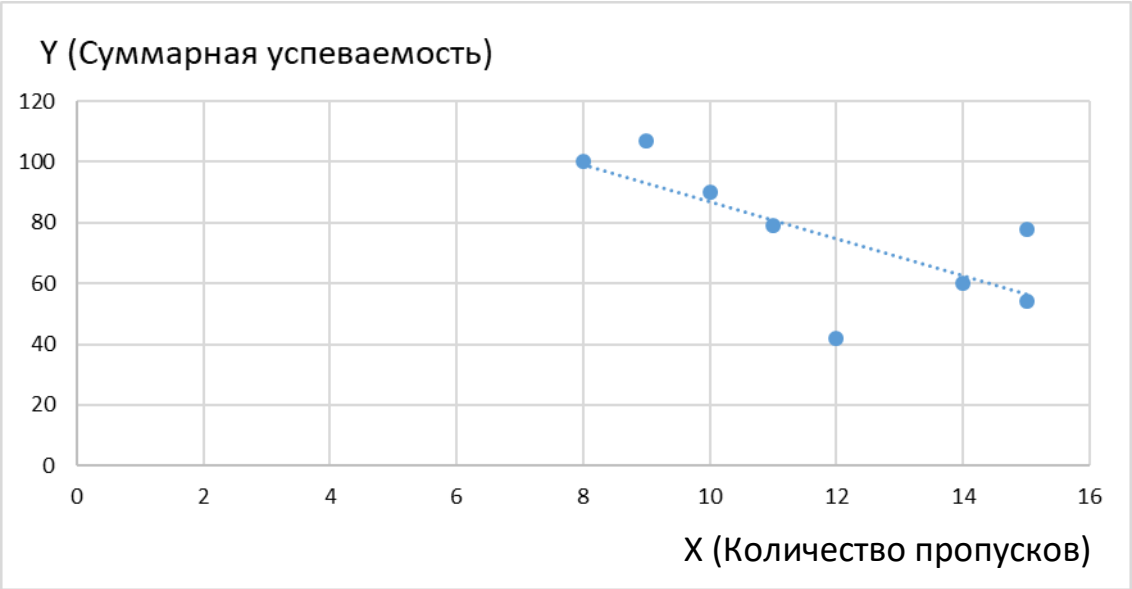


Рис. 20

Диаграмма рассеивания (рис.10) показывает, что высказанная гипотеза была верна, действительно, при увеличении числа пропусков успеваемость учащихся чаще всего падает. Видно, что точки на графике сосредоточены возле одной прямой – линии тренда. Уравнение данной прямой называется **уравнением линейной регрессии** X и Y. Его обычно высчитывают методом наименьших квадратов. Подробно об этом подходе можно познакомится по QR-коду на рис.21. Мы в данном случае опустили сложные математические вычисления, а для построебния линии тренда воспользовались возможностями Excel. Изначально в Excel-таблице создается таблица значений X и Y. Далее выделив поле таблицы можно выбрать «Вставка» - «Диаграммы» - «Точечная», после чего появиться график диаграммы разброса. Для построения линии тренда необходимо щелкнуть по точкам графика и из выпадающего списка выбрать – «Добавить линию тренда» (рис.22).

Рис. 21

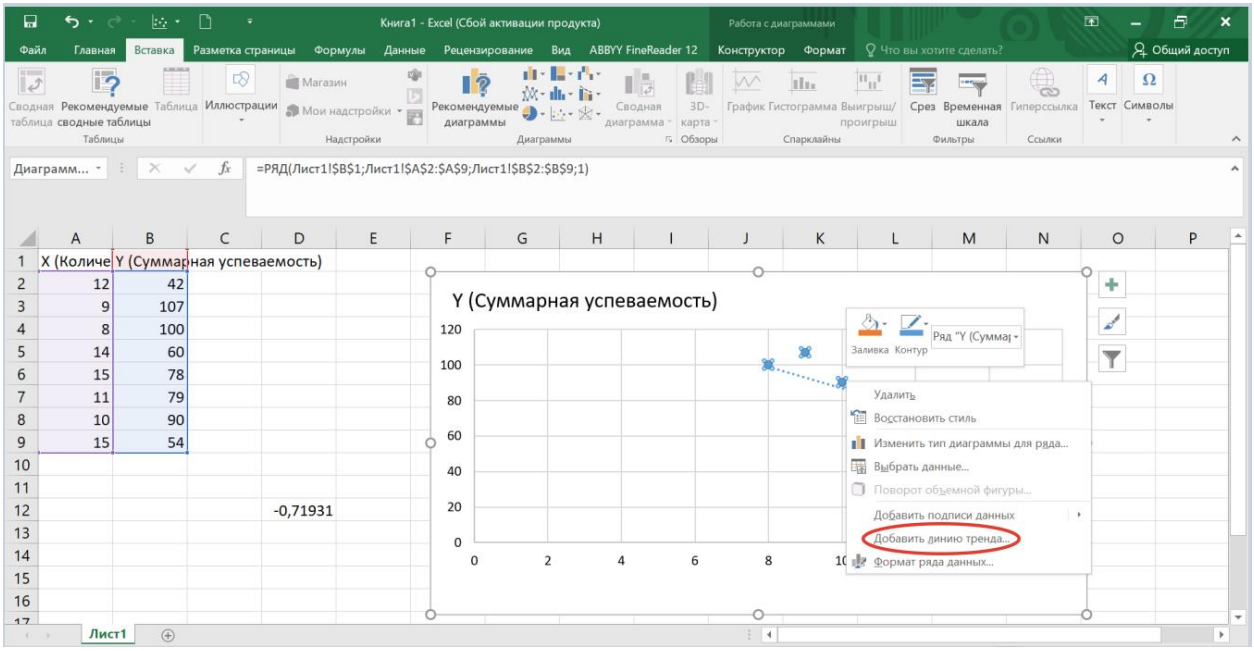


Рис.22

3) Далее стоит определить тесноту зависимости, т.е. чем ближе точки на графике к линии тренда, тем теснее корреляционная зависимость, которая в данном случае линейная. Если же многие точки находятся далеко от прямой, то нельзя считать, что линейная функция отражает реальную картину. Уточнить ситуацию позволяет расчет **коэффициента корреляции**, который позволяет оценить тесноту связи и её направление. Подробное описание этого расчета с точки зрения математики представлено по ссылке рис.10. Для расчета можно воспользоваться возможностями Excel. НА верхней панели задач выбираем позицию «Формулы» - «Другие функции» - «Статистические» - «КОРРЕЛ» (рис.23). После этого в выпадающем окне нужно для «Массива 1» обозначить диапазон данных X, а для «Массива 2» – диапазон Y (рис.24). После нажатия позиции «ОК» автоматически появится расчетное значение коэффициента корреляции.

Возможные пределы, в рамках которых может изменяться коэффициент корреляции, колеблются от -1 до 1 ($-1 \le r \le 1$). Чем ближе r по модулю к единице, тем более тесной является корреляционная зависимость.

Если $r = -1$ либо $r = 1$, то это строгая линейная зависимости, при которой все эмпирические точки окажутся на построенной прямой. Наоборот, чем ближе r к нулю, тем точки дальше расположены от прямой, тем меньше выражена линейная зависимость.

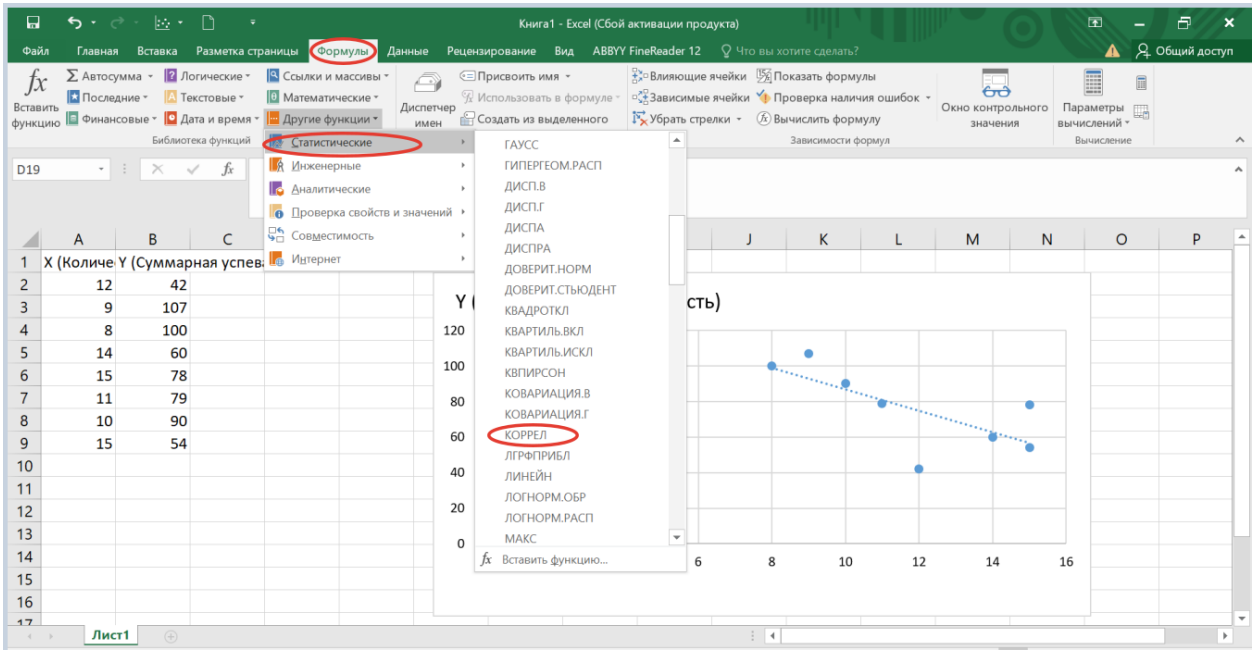


Рис. 23

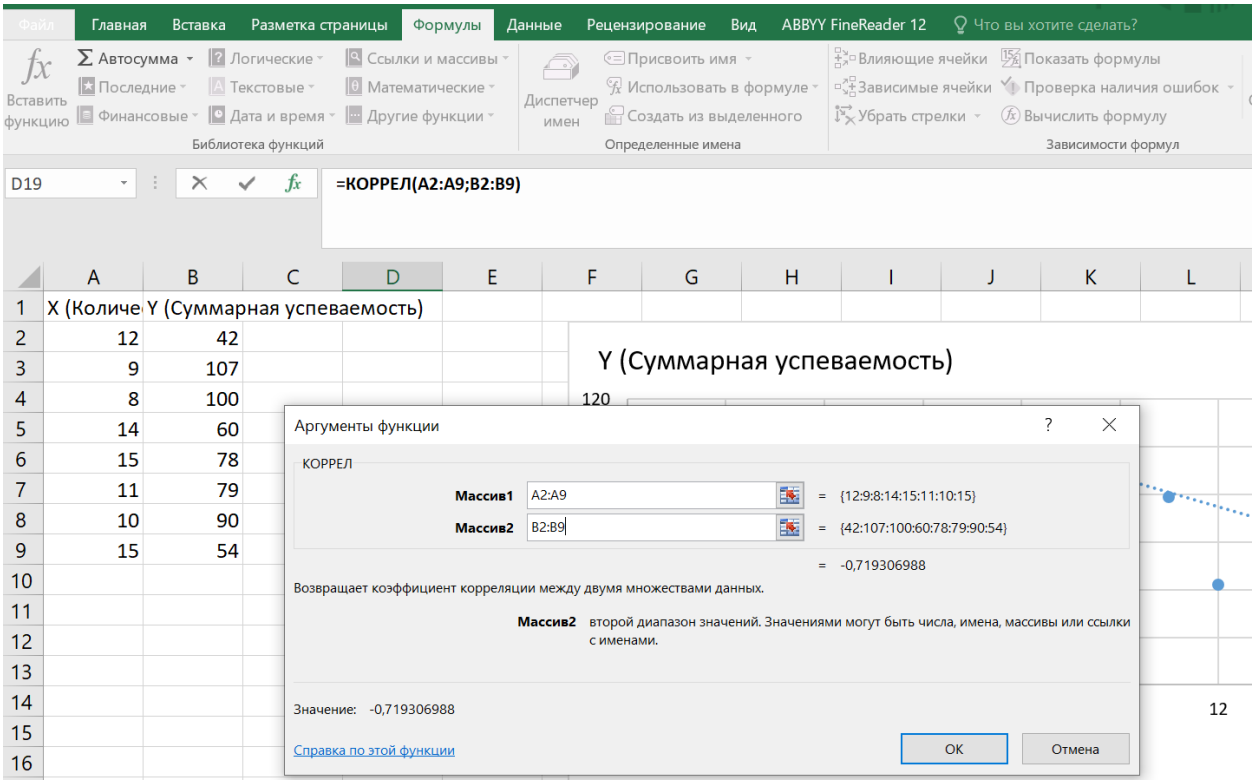


Рис. 24

Для качественной оценки коэффициента корреляции можно воспользоваться шкалой Чеддока:

Диапазон значений $\|r\|$	Линейная корреляционная зависимость Y от X
0-0,1	практически отсутствует
0,1-0,3	слабая
0,3-0,5	умеренная
0,5-0,7	заметная
0,7-0,9	сильная
0,9-0,99	очень сильная
0,99-1	практически функциональная

При этом если r < 0, то корреляционная связь отрицательная (*обратная)*, а если r > 0, то *прямая* (положительная).

В нашем случае r = - 0,72, что говорит о том, что **существует сильная обратная линейная корреляционная зависимость** Y **– суммарной успеваемости от** X **– количества пропусков учащимися занятий**.

Интересно отметить, что проводимые нами исследования в пространстве ОО показали следующие корреляционные зависимости для собственного восприятия учащимися своей успешности:

Переменная относительно которой рассматривается корреляция восприятия успешности	Коэффициент корреляции	Комментарий к выявленной зависимости
Успеваемость	0,692	Заметная положительная линейная корреляционная зависимость
Сформировнность познавательных УУД	0, 546	Заметная положительная линейная корреляционная зависимость
Мотивация к достижениям	0,422	Умеренная положительная линейная корреляционная зависимость
Родители учащихся имеют высшее образование	0,234	Слабая положительная линейная корреляционная зависимость
Родители учащегося ориентированы на достижения ребебнка	0,193	Слабая положительная линейная корреляционная зависимость

Из анализа данной таблицы можно сделать вывод о том, что искать решения для повышения успешности и её восприятия у учащихся нужно искать через повышение успеваемости и формирование познавательных УУД, отчасти через повышение мотивации к достижениям.

Этап 5. Выявление проблемных зон и анализа причин их возникновения

Анализа данных поваляет выявлять «проблемные зоны», но для перехода к генерации управленческих решений важно выявить причины их возникновения. Для этого можно воспользоваться следующими инструментами:

1) Диаграмма Исикава.

Данная диаграмма была предложена Каору Исикава для работы «кружков качества» (групп сотрудников, ищущих пути решения проблем в организации) и предполагает вовлечение сотрудников в поиск решений по улучшению. Диагриамма Исикава – это причинно-следственная диаграмма, которую часто называют «рыбьей косточкой», так как она напоминает скелет рыбы (рис.25) Она может быть применена для структурирования/декомпозиции проблемы, выявленной при анализе оценочных процедур, по возможным факторам (причинам), влияющим на получившуюся низкую оценку.

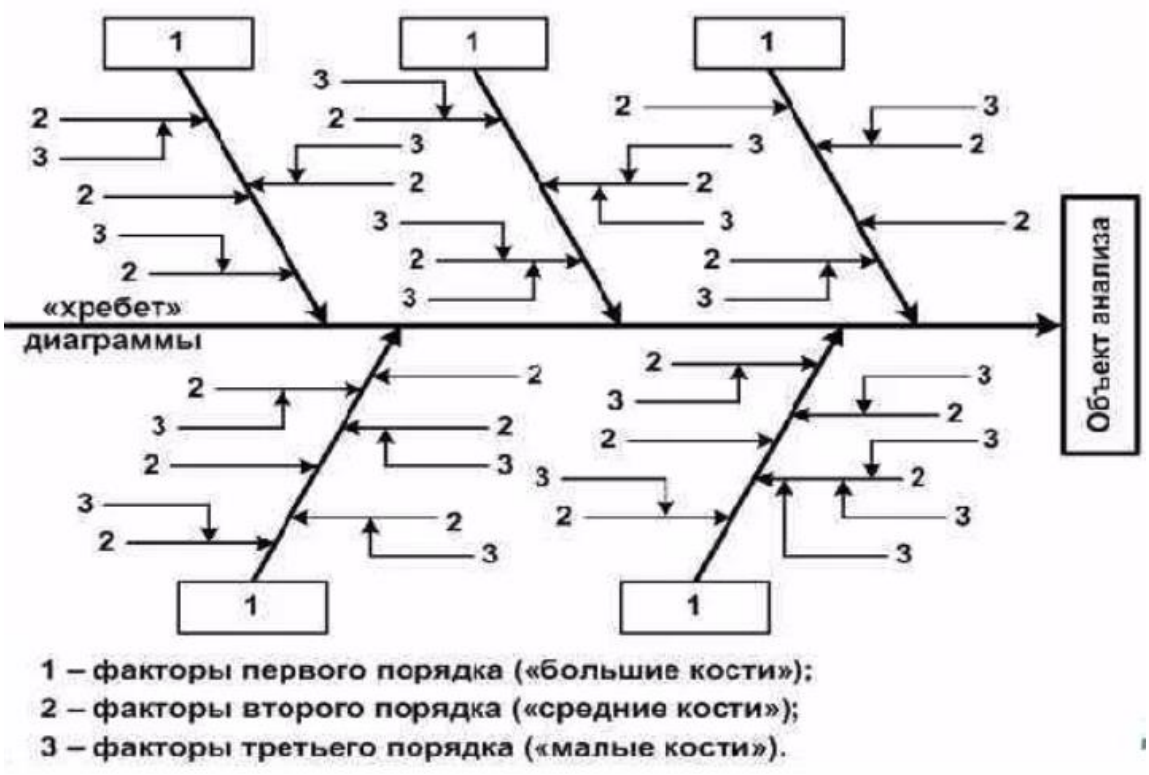


Рис.25 Диаграмма Исикава

Факторы первого порядка изначально были определены Исикавой: Люди, Технологии (Методы), Оборудование, Среда, Материалы (Ресурсы), Управление, но возможно изменение названий в зависимости от рассматриваемой ситуации. Пример разработки Диаграммы Исикавы представлен в Приложении 1. Ход работы с ней может быть следующий:

· Сбор всех факторов, причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.

· Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам.

· Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.

· Анализ получившейся картины.

· “Отбрасывание” факторов, на которые мы не можем влиять.

· Игнорирование малозначащих и непринципиальных факторов.

Результатом диаграммы Искиваы является многочисленное поле причин проблемы, но для конструктивности на этапе принятия решений важно из этого поля выделить ведущие. Данную процедуру модно выполнить с помощью диаграммы Парето (рис.26). Для этого изначально нужно предложить участниками проранжировать причины, после чего строится столбчатая диаграмма по частоте появления причин или по значимости вклада.

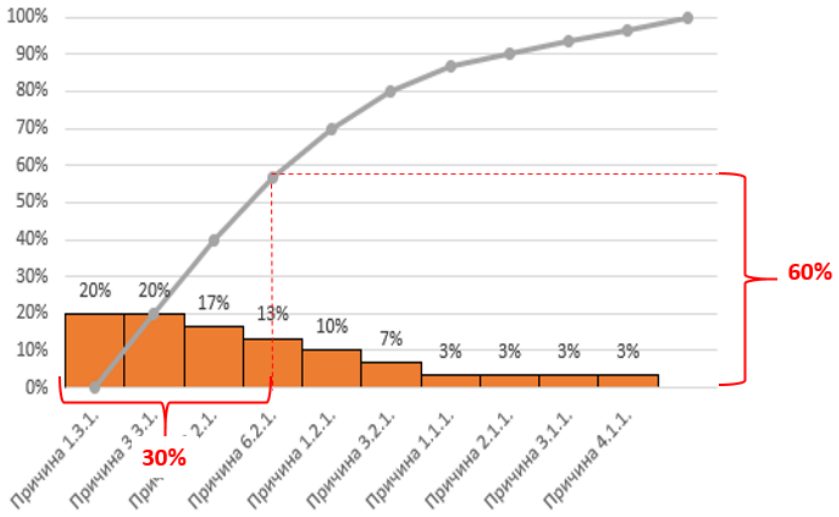


Рис. 26 Диаграмма Парето

Выявленные дефициты станут структурированным входом в подпроцесс формулировки и углубленного исследования проблем. Пример разработки диаграмм Исикава и Парето представлены в Приложении 2.

2) Каждый локализованный на предыдущей фазе дефицит подвергается исследованию корневых причин его возникновения методом "5 почему".

Общая практика показала, что достаточно задать 5 вопросов "Почему?" (последовательно в адрес каждого следующего полученного ответа), для того, чтобы пробиться через каскад следствий до вероятной первопричины всех связанных нежелательных явлений.

Описанную задачу целесообразно решать в группе экспертов, отражая все причинно-следственные связи в виде графа.

3) Построение консолидированного дерева причин и следствий для поиска общих корневых причин.

Для системного решения проблем целесообразно выполнить графическую консолидацию всех полученных на предыдущем шаге цепочек причинно-следственных связей в единое дерево. Консолидация предполагает, что одна и та же проблема будет представлена однократно, и исследовательская группа сможет увидеть мощные узлы (общие корневые и промежуточные проблемы), решение которых позволит с оптимальными усилиями получить максимальный системный эффект - с временной деприоритизацией локальных ("местечковых") проблем.

На выходе из этапа должен получиться ранжированный по значимости (например, на основе количества исходящих негативных следствий - с учётом ветвей каскадирования) реестр проблем, подлежащих решению.

Описание проблемы должно как минимум включать два "колена":

1 - "необходимо добиться... (результата)",

2 - "но мешает/не хватает ... (препятствие/дефицит)".

Шкала значимости рекомендуется в составе значений:

1 - низкая важность, (касается ограниченного круга лиц, доставляет незначительные неудобства, существуют "обходные пути" выполнения процесса.

2 - средняя важность, (касается или существенного круга лиц или доставляет существенные неудобства, существуют "обходные пути" выполнения процесса)

3 - высокая важность, (касается существенного круга лиц и доставляет существенные неудобства, существуют "обходные пути" выполнения процесса)

4 - критично. (блокирующие неудобства для любого круга лиц, без возможности "обходных путей")

Этап 6. Разработка управленческих решений по реализации корректирующих действий.

После того, как сформирован максимально исчерпывающий ранжированный перечень проблем, подлежащих устранению, начинается этап выработки возможных управленческих решений по реализации корректирующих действий.

1) В рамках этого этапа на первой фазе необходимо группой экспертов составить максимально полный набор всех гипотетически возможных действий, которые способны привести к положительному сдвигу (решить проблему).

Решения по корректирующим мероприятиям могут быть:

А) Направленные на непосредственное устранение проблемы;

Б) Направленные на предотвращение возможных негативных следствий от прогнозируемой проблемы;

В) Направленные на устранение проявившихся последствий материализоваашейся проблемы.

Во многих случаях целесообразно будет комплексное применение сочетания нескольких видов мероприятий.

2) Далее посредством методики SWOT-анализа необходимо выявить наиболее эффективный подход по практической работе (одному или нескольким корректирущим мероприятиям) над каждой проблемой.

После чего для каждого мероприятия должна быть заполнена SWOT-карточка:

- сильные свойства мероприятия (Strengths),
- слабые свойства мероприятия (Weaknesses),
- возможности, обеспечиваемые мероприятием (Opportunities),
- угрозы, существующие для мероприятия (Threats).

Анализ этих факторов позволит расположить мероприятия в матрице 3х3 и отранжировать их по шкале от "Высокоэффективных и легковыполнимых" до "Малоэффективных и практически невыполнимых".

Необходимо обратить внимание, что оценка малой эффективности и невозможности выполнения может быть вполне справедлива в текущем моменте, но подлежит пересмотру при значимых изменениях внешних и внутренних условий, поэтому целесообразно сохранять в архиве все выдвинутые идеи.

Для сформированного итогового перечня корректирующих мероприятий необходимо определить уполномоченного ответственного исполнителя, соисполнителей, необходимое ресурсное обеспечение, ожидаемый результат и рекомендуемые плановые сроки реализации (сроки - только для первоочередных мероприятий). Такой расширенный перечень рекомендуется вести в виде электронных таблиц (Таблица 8).

При этом важно правильно определить и отразить ресурсное обеспечение, требуемое для выполнения корректирующего мероприятия.

Ресурсы могут быть:

А) внутренними и внешними,

Б) материальными и нематериальными,

В) ограниченными и неограниченными (условно),

Г) классифицироваться по возобновляемости:

- легковозобновляемые,
- средневощобновляемые,
- трудновозобновляемые,
- невозобновляемые.

Таблица 8

Оценка ресурсов для различных видов задач

№	Задача в составе мероприятия	Ресурс	Качество	Внутренний или внешний	Материальный или нематериальный	Ограниченный или неограниченный	Возобновляемость
1.	Проработка программы и сметы командообразующего мероприятия	Назначенный сотрудник из преподавательского состава	8 часов	внутр	нематер	огранич	легковозобновл
2.	Утверждение программы и сметы	директор	15 минут	внутр	нематер	неогранич	легковозобновл
3.	Выдача денег согласно утвержденному Бюджету мероприятия	Касса	сумма	внутр	матер	огранич	трудновозобн
4.	Аренда	Компания-владелец		внеш	матер	огранич	легковозобн

Наличие доступных ресурсов будет одним из ключевых факторов при дальнейшем принятии решения о непосредственном практическом выполнении корректируюших мероприятий. Рекомендуемых процесс принятия решения описан в "Навигаторе принятия управленческих решений".

Этап 7. Оценка результатов анализа

В рамках обобщённой оценки результатов анализа рекомендуется:

1. Провести ревизию - все ли проблемные области были проработаны до уровня формирования плана мероприятий (с учетом принятых положительных управленческих решений).
2. Особо рассмотреть отклоненные Руководством предложения с целью определения недостатков предварительной проработки, либо фиксации идеи как заведомо нереализуемой во избежание повторных трудрзатрат на проработку (при неизменности основных условий внешней и внутренней среды).
3. Установить, чего не хватает аналитической команде для более качественного проведения анализа ВСОКО и подготовить план мероприятий по устранению выявленных дефицитов.
4. Выявить, какие методики и подходы в работе аналитической команды дали максимальный эффект и выработать предложения по тиражированию положительного уникального опыта в профессиональном сообществе.

Механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур

Под механизмами включения участников образовательных отношений и объединений педагогов (администрация ОО, учителя и методические объединения, родители, учащиеся) в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур (далее Процесс) мы понимаем подходы по выстраиванию коммуникаций с ними в рамках данных процессов с учетом разных уровней включенности и типологии стейкхолдеров[2] по степени их влияния на конечный результат.

Уровни включенности в процесс анализа участников образовательных отношений могут делится на прямое инициативное и привлеченное участие, а также опосредованное пассивное участие. В Таблице 5 описаны виды участия, приведены соответствующие примеры и указаны позиции в рамках контуров регулирования в соответствии с рис.6 (Контуры регулирования были описаны в Концепции поведения комплексного анализа).

[2] Заинтересованных сторон

Таблица 5

Уровни включенности	Виды	Описание	Позиция в контурах регулирования	Примеры
Прямое инициативное участие	Самостоятельная инициация Процесса	Организация Процесса со стороны участников образовательных отношений	3.1 → 3.2→ 3.3; 2.1 → 2.3 1.1 → 1.3	Инициация и реализация Процесса со стороны администрации в соответствии с планом Самоанализ инициированный учителем, методическим объединением
	Совместное участие в реализации Процесса	Организация сотрудничества в рамках Процесса, включающее распределение ответственности между участниками Процесса и анализ результатов. Совместный поиск решений	3.1 → 2.1 → 2.3 → 3.3	Инициация и реализация Процесса администрацией с привлечением учителей/ наставников/методистов или методических объединений; Проведение Педагогических советов, Методических советов для анализа результатов и поиска решений
Прямое привлеченное участие	Участие посредством делегирования полномочий	Передача ответственности за Процесс от администрации учителям, педагогическим командам или другим заинтересованным сторонам	3.1 → 2.1 → 1.1 3.2 → 2.2→ 1.2 3.3 → 2.3.→ 1.3	Организация работы скрам-команд (пример описан в Методических рекомендациях по вовлечению), творческих групп
	Консультирование или экспертирование	Создание условий для диалога между участниками для совместного поиска проблем и генерации решений по улучшению. Учет мнений заинтересованные сторон и обеспечение обратной связи по итогам	3.3 – 2.3	Формирование экспертных советов из специалистов ОО или внешних партнерских организаций; Проведение общих родительских собраний по обсуждению результатов анализа Привлечение Советов старшеклассников, школьного парламента к обсуждении проблем, выявленных в рамках Процесса
Опосредованное пассивное участие	Выявление мнений по вопросам организации и проведения Процесса или полученных результатов	Организация сбора мнений со стороны участников образовательных отношений для уточнения ситуации. Нет гарантий учета мнений заинтересованных сторон	3.2; 2.2;1.2	Проведение плановых и экспресс опросов родителей, учащихся, учителей для получения необходимой информации
	Информирование участников о Процессе	Организация информирования сторон о реализации Процесса и принятых решениях по итогу, но без предоставления возможности комментировать или участвовать в формировании решения.	3.3.; 2.3	Информирование на сайте ОО Издание локальных актов и размещение на доступных платформах

Процесс организации вовлечения участников образовательных отношений в анализ результатов оценочных процедур может выглядеть следующим образом (рис. 28):

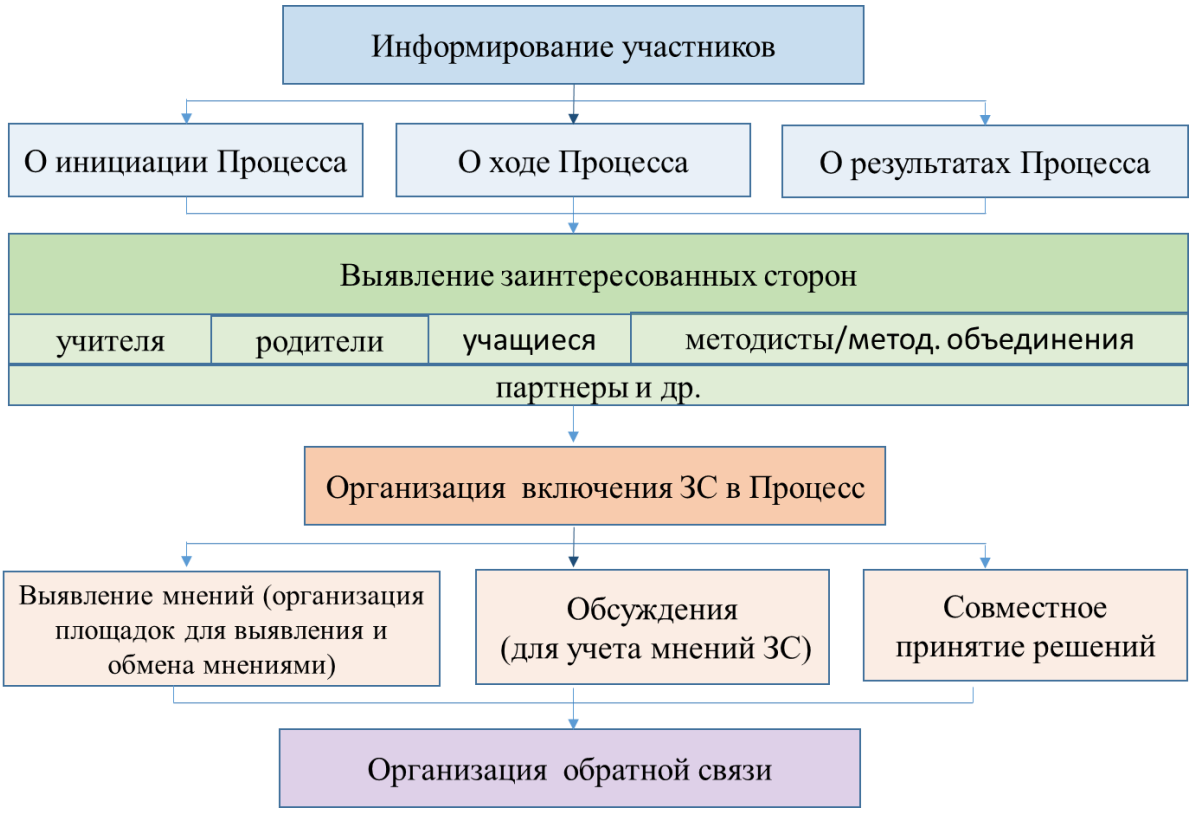


Рис.28 Процесс вовлечения заинтересованных сторон в анализ результатов оценочных процедур

Типология заинтересованных сторон (стейкхолдеров) может быть представлена с точки зрения оценки степени заинтересованностри и влияния со стороны ЗС на Процесс анализа результатов оценочных процедур (рис.29)

		Влияние	
		Низкий	Высокий
Интерес	Высокий	Группа 1: Стейкхолдеры, имеющие высокий уровень интереса, но низкую степень влияния ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРОИНФООРМИРОВАНЫ	Группа 2: ЗС имеющие высокую степень заинтересованности и высокую степень влияния ДОЛЖНЫ БЫТЬ АКТИВНО ВОВЛЕЧЕНЫ
	Низкий	Группа 3: Стороны не имеющие высокого уровня интереса и имеющие низкую степень влияния ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОБЪЕКТОМ МОНИТОРИНГА	Группа 4: ЗС не имеющие высокого уровня заинтересованности, но имеющие высокую степень влияния ДОЛЖНЫ БЫТЬ УДОВЛЕТВОРЕНЫ

Рис.29 Типология заинтересованных сторон

Первая группа включает ЗС, чьи интересы высоки, но степень возможного влияния на ситуацию незначительна. Цель взаимодействия с ними в основном сводится к

необходимости обеспечения достаточно полного и постоянного информационного потока о текущей ситуации и принятых решениях.

Вторая группа - это ЗС с высокой степенью влияния и интереса к Процессу. Цель взаимодействия с этой группой предполагает создание условий для вовлечения участников в анализ проблем и поиск управленческих решений.

Третья группа – стороны, не обладающие ни высоким интересом, ни степенью влияния. Поддержание коммуникаций с данной группой предполагает осуществление мониторинга, объектом которого являются ЗС, с целью выявления изменений их степени интереса и влияния.

Четвертая группа – ЗС, не имеющие сильной заинтересованности в Процессе, но обладающие достаточной степенью влиятельности. Цель взаимодействия с этой группой направлена на достижение их удовлетворенности.

В Таблице представлен пример распределения различных участников образовательных отношений по группам в зависимости от того, о повелдении какой оценочной процедуры идет речи и анализе результатов. Представленный вариант не является универсальным. Распределение ролей участников может манятся м зависит от стиля управления ОО. В случае авторитарного стиля управления группа 2, для которой предполагается вовлечение в процесс принятия управленческих решений будет ограничена администрацией ОО. А в случае партисипаивного (управление, основанное на участии) или, как минимум, демократического стиля, предполагающих активное вовлечение сотрудников в поиск проблем и их обсуждебние, в принятие управленческих решений по улучшению, группа 2 существенно расширится для различных процедур, и будет включать в себя практически весь объем ЗС от учителей до учащихся и их родителей.

Таблица 6

Распределение участников образовательных отношений по группам включенности в Процесс в зависимости от рассматриваемой оценочной процедуры

Оценочные процедуры	Директор	Завучи по УВР	Завуч по ВР	Учителя	Метод. обьединения	Психолог	Классные руководители	Родители	Учащиеся	Партнеры
	Группа									
Внутренний мониторинг индивидуальных предметных достижений обучающихся	1	2	1	1/2	2	1	1	4/1	3	1
Сравнительный анализ	1	2	1	1/2	2	1	1	4/1	3	1

итогов года по предметам с результатами прошлых лет										
Внешняя оценка	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3
Государственная итоговая аттестация.	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1
Мониторинг обеспечения среднего общего образования	2	2	1	1	1	1	1	4	4	2
Мониторинг дальнейшего образовательного маршрута и карьеры выпускника	1	2	1	2	1	2	2	4/1	3	1
Мониторинг качества образовательных результатов	1	2	2	1/2	2	1	1	4/1	3	1
Мониторинг метапредметных результатов обучающихся	1	2	2	1/2	2	1	1	4/1	3	1
Мониторинг организации управленческого процесса (управленческий мониторинг)	2	2	2	3	3	1	1	1	3	1
Мониторинг кадровых ресурсов, обеспечивающих образовательную деятельность	2	2	1	3	1	3	1	4	4	1
Мониторинг реализации ООП	2	2	2	1/2	1	1	1	1	1	1
Мониторинг организации внеурочной деятельности	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1
Психолого-педагогический мониторинг	1	1	1	1	1	2	1	4	3	1
Мониторинг дополнительного образования	1	1	2	1	1	1	2	4	3	1
Мониторинг профессиональной деятельности педагогов	2	2	2	2	2	1	2	4	4	1
Мониторинг удовлетворенности учащихся	2	2	2	2	1	1	2	4	3/4	1
Мониторинг удовлетворенности родителей	2	2	2	2	1	1	2	3/4	4	1

Примерный план работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявленных в ходе комплексного анализа результатов оценочных процедур

В образовательном пространстве ГБОУ гимназии №284 в рамках опытно-экспериментальной работы был поведен комплексный анализ оценочны процедур в результате которого был выявлен ряд «дефицитов» на различных уровнях качества образования. В таблице 7 представлены возможные решения по улучшению, принимаемые на различных контурах регулирования (рис.6 учитель – завуч – директор). В Таблице 8 представлен разработанный план реализации корректирующих действий, направленных на исправление выявленных «дефицитов».

Таблица 7

	Объект оценки	Процедура		Дефицит	Управленческое решение		
		внутренняя	внешняя		Уровень педагога	Уровень администрации	Уровень ОУ
Качество условий	Образовательная среда	Анализ оснащености кабинетов учителями-предметниками	Оценка удовлетворенности учащихся образовательной средой	Выявление низкой удовлетворенности участников образовательного процесса качеством образовательной среды; неработающего оборудования или его недостаток	Решение проблемы своими силами, модернизация образовательного пространства за счет реализации проектной деятельности учащихся	Модернизация за счет бюджетных средств	Модернизация за счет привлечения внебюджетных средств, грантов, региональных проектов
	Кадровое (педагогическое) обеспечение образовательного процесса	Самоанализ педагогов	Анализ документов	Недостаточный уровень квалификации учителей для работы с анализом результатов оценочных процедур	Самообразование	Наставничество Повышение квалификации отдельных педагогов Работа методического объединения	Корпоративное повышение квалификации по проблемному вопросу (курсовая подготовка, обучающие семинары)
Качество процесса	Урок в соответствии с ФГОС	Самоанализ	Посещение уроков; Анкетирование обучающихся старших классов (родителей)	Проблемы в использовании современных технологий проведения урока	Самообразование	Наставничество Повышение квалификации отдельных педагогов Работа методического объединения	"Фестиваль открытых уроков" - как площадка обмена опытом и внутреннего бенчмаркинга; Корпоративное повышение квалификации по проблемному
Качество результатов	Предметные рузультаты	Контрольные работы	ВПР, РДР, административные, срезовые работы	Низкий предметный результат	Планирование и осуществление коррекционной работы с учащимися	Планирование и осуществление коррекционной работы с педагогами	Введение поддерживающих курсов внеурочной деятельности и доп.образования
	Метапредметные результаты	Педагогическое наблюдение	Педагогическое наблюдение организаторов при проведении региональных работ в системе "Параграф"	Низкий уровень компьютерной грамотности учащихся 4-х классов	Включение соответствующего модуля в рабочую программу педагога	Введение программы «Практика работы на компьютере» (во внеурочную деятельность или в систему доп.образования)	Включение в промежуточную аттестацию учащихся 3-х классов диагностической работы по проверке практических навыков работы на компьютере
		Анализ метапредметных результатов при проведении работ	Мониторинг сформированности навыка смыслового чтения обучающихся 4-6 классов	Низкий уровень смыслового чтения	Подбор заданий учителем-предметником	Реализация прогаммы смыслового чтения, охватывающей урочную и внеурочную деятельность, ГПД (как часть ОП)	Привлечение родителей обучающихся в клуб семейного чтения Внесение изменений в формы промежуточной аттестации обучающихся (устное собеседование на основе прочитанного материала)

Таблица 8

	Действия	Сроки	Ответственные
1. Качество условий			
1.1. Выявление низкой удовлетворённости участников образовательного процесса качеством образовательной среды; выявление неработающего оборудования или его недостаток			
1.	Формирование информационной базы оборудования ОО и плана технического его осмотра	Июнь 2022	Зам по АХЧ
2.	Анализ бюджета ОО и возможностей осуществить закупки по недостающему оборудованию	Июль 2022	Директор ОО
3.	Закупки оборудования и мебели в коридоры и холлы	Август 2022	Зам по АХЧ
4.	Разработка бренд-бука ОО	Август 2022	Зам по УВР
5.	Организация проектно-творческой работы учащихся в рамках проекта «Твой бюджет в школах»:	Сентябрь – декабрь 2022	Зам по УВР
	• Форсайт-сессия по генерировании идей	Сентябрь 2022	Тьютор проекта
	• Оформление проектных решений по оформлению школьной среды	Октябрь – ноябрь 2022	Классные руководители
	• Обсуждение проектов и голосование	Ноябрь 2022	Тьютор проекта
	• Участие в городском конкурсном отборе	Декабрь 2022	Зам по ВР
	• Реализация проекта - победителя	Январь – май 2023	Зам по АХЧ – техническая часть Тьютор проекта – работа с учащимися
6.	Проведение оценки удовлетворенности учащихся качеством образовательной среды. Анализ результативности корректирующих действий	Май 2023	Зам по УВР
1.2. Недостаточный уровень квалификации учителей для работы с анализом результатов оценочных процедур			
1.	Организация корпоративного обучения - повышение квалификации всего коллектива по проблемному вопросу (курсовая подготовка, обучающие семинары) – «Внутришкольная система управления качеством образования: субъекты, ресурсы, технологии»	Октябрь – ноябрь 2021	Директор
2.	Анализ «дефицитов» учителей и формирование на его основе индивидуальных маршрутов развития. Подбор курсов квалификации в соответствии с личными «дефицитами»	Январь- март 2022	Зам по УВР
3.	Выявление «учителей-лидеров» активно применяющих анализ результатов оценочных процедур в практике	Апрель 2022	Зам по УВР

4.	Подготовка наставников из числа «учителей-лидеров» для помощи молодым специалистам	Май - Июнь 2022	Председатели методических объединений
5.	Организация похождения курсов повышения квалификации	В течение года	
6.	Организация обучающих и проектных семинаров по практике применения инструментов комплексного анализа	В течение года	Зам по УВР
7.	Разработка/корректировка планов работ методических объединений с целью включения мероприятий по анализу результатов оценочных процедур, анализу причин выявляемых «дефицитов» и генерации решений по улучшению (в соответствии с методическими рекомендациями, разработанными ОО и навигатором)	Апрель-июнь 2022	Председатели методических объединений
8.	Контроль работы методических организаций в соответствии с планом	В уч. течение года 2022/2023	Зам по УВР
9.	Анализ результатов корректирующих действий по результатам поведения комплексного анализа учителями в рамках работы методических объединений	По графику работы методических объединений	Председатели методических объединений/
10.	Мониторинг уровня квалификации сотрудников по вопросам реализации комплексного анализа результатов оценочных процедур и корректировка планов повышения квалификации и корпоративного обучения по его результатам	Апрель 2023	Зам по УВР
2. Качество процесса			
Проблемы в использовании современных технологий проведения урока в соответствии с требованиями ФГОС			
1.	Создание банка методических разработок по применению современных технологий на уроках	В течение года	Зам по УВР/учителя
2.	Организация и проведение консультирования учителей по вопросам устранения дефицитов	В течение года	Зам по УВР/ Метод. объединения
3.	Организация работы скрам-команд учителей по формированию подходов к формированию и оценке УУД в рамках урока	Март – апрель 2022	Зам по УВР
4.	Проведение Педагогического совета с презентацией проектов скрам-команд	Май 2022	
5.	Введение в практику работы ОО проведение «Фестиваля открытых уроков» как площадки внутреннего бенчмаркинга		Директор
	• Создание концепции Фестиваля	Ноябрь – декабрь 2021	Зам по УВР, председатели метод.объединений
	• Подготовка уроков к Фестивалю Консультирование	Январь-март 2022	Зам по УВР, учителя
	• Проведение Фестиваля	Апрель 2022	Зам по УВР, учителя

	• Анализ результатов фестиваля	Май 2022	Директор
6.	Формирование/ коррекировка программы повышения квалификации учителей по изучению современных технологий	В течение года	Зам по УВР
7.	Проведение систематического мониторинга качества образовательного процесс и анализа полученных изменений	В течение года	Зам по УВР
8.	Постоянный анализ результатов оценки качества образовательного процесса и результатов разработанных корректирующих действий на административном уровне	В течение года	Директор
3. Качество результатов			
3.1. Низкий предметный результат			
1.	Введение системы постоянно действующих консультаций учителей-предметников	Сентябрь 2022	Зам по УВР
2.	Формирование учителями-предметниками комплекса онлайн-заданий по предмету (использование существующих платформ) для отработки умений по текущим темам вне урока	В течение года	Учителя
3.	Введение зачетной системы для учащихся 9-11 классов	В течение года	Зам по УВР
4.	Контроль реализации корректирующих действий, разработанных учителями-предметниками	В течение года	Зам по УВР/ Председатель метод. объединений
5.	Введение поддерживающих курсов внеурочной деятельности и доп.образования	В течение года	Зам по УВР/ учителя
6.	Разработка корректирующих действий на уровне методических объединений. Корректировка плана работы МО	В течение года	Председатель метод. объединений
7.	Анализ результативности корректирующих действий	Май 2023	Председатель метод. объединений/ Зам по УВР
3.2. Низкий уровень компьютерной грамотности учащихся 4-х классов			
1.	Организация методического совета начальной школы по разработке рекомендаций о включении модуля по компьютерной грамотности в рабочие программы	Апрель 2022	Завуч по начальной школе
2.	Контроль корректировки рабочих программ учителями начальной школы	Август 2022	Завуч по начальной школе
3.	Контроль реализации скорректированных программ	В течение уч. года	Завуч по начальной школе
4.	Организация обучающих семинаров для учителей начальной школы	В течение уч. года	Зам по УВР
5.	Введение программы «Практика работы на компьютере» (во внеурочную деятельность или в систему доп.образования)	Сентябрь 2022	Зам по УВР/ Заведующая ОДОД
6.	Включение в промежуточную аттестацию учащихся 3-х классов диагностической работы по проверке практических навыков работы на компьютере	В течение уч. года	Зам по УВР

	• Разработка положения о промежуточной аттестации по компьютерной грамотности в начальной школе	Июнь 2022	Завуч по начальной школе
	• Разработка диагностических материалов	Июнь – август 2022	Завуч по начальной школе/ учителя
	• Согласование рабочих программ начальной школы с требованиями промежуточной аттестации по компьютерной грамотности	Сентябрь 2022	Завуч по начальной школе
	• Мониторинг выполнения программ	В течение года	Завуч по начальной школе
	• Организация проведения промежуточной аттестации по оценке уровня компьютерной грамотности	Май 2023	Завуч по начальной школе/ Учителя
7.	Мониторинг уровня компьютерной грамотности. Анализ результатов. Диагностика изменений	Май 2023	Зам по УВР
3.3. Низкий уровень смыслового чтения			
1.	Включение в практику работы учителей-предметников заданий по смысловому чтению	В течение года	Зам по УВР
	• Формирование онлайн-библиотеки текстов по предметам и методик работы с заданиями по смысловому чтению	В течение года	Зам по УВР /Учителя
	• Корректировка рабочих программ учителей-предметников	Август 2022	Учителя
	• Контроль включения в практику работы учителей-предметников заданий по смысловому чтению (посещение уроков)	В течение года	Зам по УВР
2.	Реализация программы смыслового чтения, охватывающей урочную и внеурочную деятельность, ГПД (как часть ОП)	В течение года	Зам по УВР/ Заведующая ОДОД
3.	Организация работы Клуба семейного чтения	В течение года	Методист
4.	Внесение изменений в формы промежуточной аттестации обучающихся (устное собеседование на основе прочитанного материала)	В течение года	Зам по УВР
	• Разработка положения о промежуточной аттестации по смысловому чтению	Июнь 2022	Зам по УВР
	• Разработка диагностических материалов	Август 2022	Учителя
	• Согласование рабочих программ учителей с требованиями промежуточной аттестации по смысловому чтению	Сентябрь 2022	Зам по УВР/ Учителя
	• Мониторинг выполнения программ	В течение года	Зам по УВР
	• Организация проведения промежуточной аттестации по оценке уровня смыслового чтения	Май 2022	Зам по УВР/ Учителя
5.	Мониторинг уровня смыслового чтения. Анализ результатов. Диагностика изменений	Май 2022	Зам по УВР

Заключение

Методические рекомендации по организации комплексного анализа результатов оценочных процедур составлены на основе трехлетнего опыта инновационной деятельности ГБОУ гимназии №284 Кировского района. Методические рекомендации описывают опыт гимназии по организации комплексного анализа результатов оценочных процедур, в основу которых легли основные принципы менеджмента качества. В них представлены: алгоритм проведения комплексного анализа результатов оценочных процедур и механизмы включения участников образовательных отношений и объединений педагогов в процесс анализа и использования результатов комплексного анализа результатов оценочных процедур. Также в методические рекомендации включен примерный план работы образовательной организации по исправлению «дефицитов», выявляемых в ходе комплексного анализа.

Представленные материалы апробированы в рамках реализации опытно-экспериментальной работы гимназии и могут быть адаптированы в работе любой образовательной организации

Список литературы:

1. Формирование внутренней системы оценки качества образования через внедрение средневзвешенной системы оценивания знаний обучающегося в образовательный процесс / Т. Г. Чернецкая, Е. В. Горшенина, Н. Н. Пастернак, Э. Ю. Нургалеева // Проблемы и перспективы развития систем оценки качества образования. Ресурсы образовательной агломерации по совершенствованию муниципальных систем оценки качества образования : Материалы II межрегиональной научно-практической конференции, Челябинск, 30 ноября – 01 2017 года / Под редакцией А.А. Барабаса. – Челябинск: Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Региональный центр оценки качества и информатизации образования», 2017. – С. 292-298. – EDN YVKYBZ.
2. Савиных, Г. П. Ресурсы внутренней системы оценки качества образования для достижения социальных эффектов образовательной деятельности / Г. П. Савиных // Педагогические измерения. – 2019. – № 2. – С. 118-122. – EDN PLGFNL
3. Лаздина, Т. И. Некоторые подходы к планированию работы образовательной организации по исправлению дефицитов / Т. И. Лаздина, Е. Ф. Трачук // Двадцатые чередовские чтения : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Омск, 22 апреля 2022 года. – Омск: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Омский государственный педагогический университет", 2022. – С. 41-45. – EDN MROPPM.
4. Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации / О. М. Гребенникова, С. А. Писарева, А. А. Кочетова, Н. К. Конопатова // От педагогического поиска - к эффективной практике : сборник аннотированных отчетов о результатах инновационной деятельности образовательных учреждений Адмиралтейского района Санкт-Петербурга за 2021-2022 учебный год / Информационно-методический центр Адмиралтейского района Санкт-Петербурга. – Санкт-Петербург : НицАрт, 2022. – С. 33-37. – EDN DSLRGB.

Приложение 1

Государственное бюджетное образовательное учреждение

Гимназия 284

Кировского района Санкт-Петербурга

Система менеджмента качества

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

Документированная процедура

Санкт-Петербург

2022

Оглавление

Предисловие 62
1. Область применения 63
2. Нормативные ссылки 63
3. Термины и определения 63
4. Основные положения 64
5. Порядок проведения процесса «Разработка и реализация корректирующих действий» 66
7. Ответственность 68
8. Оценка результативности и эффективности процесса «Разработка и реализация корректирующих действий» 69
ПРИЛОЖЕНИЯ 70

Предисловие

Документированная процедура «Корректирующие действия» (далее КД) разработана в соответствии с соблюдением требований международных и национальных стандартов ИСО серии 9000, а также с учетом опыта работы Государственного бюджетного образовательного учреждения Гимназии 284 Кировского района Санкт-Петербурга.

Основанием для разработки корректирующих действий являются результаты комплексного анализа оценочных процедур ВСОКО, позволяющих выявить несоответствия в предоставляемых ОО образовательных услугах. КД направлены на устранение причин несоответствий.

КД проводят владельцы процессов, в которых выявлены несоответствия, а также администрация гимназии, методический совет и методические объединения учителей–предметников, педагогический совет.

Требования представленной документированной процедуры менеджмента качества обязательны для применения всеми сотрудниками гимназии.

Документированная процедура «Корректирующие действия» вводится в Гимназии 284 впервые.

1. Область применения

Процедура «Корректирующие действия» устанавливает порядок анализа несоответствий, оценки необходимости разработки корректирующих действий и проверки их эффективности. Процедура «Корректирующие действия» используется как средство постоянного улучшения образовательного процесса, обеспечивающих и вспомогательных процессов, а также качества подготовки выпускников гимназии.

Цель разработки документированной процедуры «Корректирующие действия» – результативное и эффективное управление корректирующими действиями для устранения причин несоответствий и непрерывного улучшения качества образовательных услуг и процессов деятельности гимназии.

Планы КД направлены не только на устранение причин установленных несоответствий, но их предупреждение, исключение возможности их повторения.

Представленная процедура описывает порядок проведения КД в гимназии.

2. Нормативные ссылки

В настоящей документированной процедуре использованы ссылки на следующие документы:

- ИСО 9000-2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования;
- ИСО 9004-2018 Общее руководство качеством и элементы качества. Руководящие указания;
- ГОСТ Р ИСО 9004-2019 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества;
- ГОСТ Р 52614.2-2006 Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования;
- Положение о внутренней системе оценки качества образования в Государственном бюджетном образовательном учреждении Гимназии 284 Кировского района Санкт-Петербурга;
- Устав ГБОУ Гимназии 284.

3. Термины и определения

В настоящей документированной процедуре применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Документ – зафиксированная информация (значимые данные) на соответствующем носителе.

Коррекция – действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия.

Корректирующее действие – действие, предпринятое для устранения причины установленного несоответствия или другой выявленной нежелательной ситуации, чтобы избежать повторения несоответствия.

Несоответствие – невыполнение установленных требований.

Причина несоответствия – источник установленного несоответствия, возможность для совершенствования производственных и управленческих процессов.

Степень несоответствия – степень невыполнения требований, которая может быть оценена относительными или абсолютными величинами.

Устранение несоответствия – действие, осуществляемое в отношении несоответствующего объекта с целью устранения выявленного несоответствия.

Владелец процесса – лицо, управляющее процессом, а также несущее полную ответственность за качество этого процесса и его результаты.

Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

4. Основные положения

4.1. Основными целями проведения КД являются: постоянное улучшение образовательного процесса, качества подготовки обучающихся, обеспечивающих и вспомогательных процессов гимназии, предотвращение случаев повторного возникновения выявленных несоответствий.

4.2. КД направлены на устранение причины выявленных несоответствий для предотвращения их повторений.

4.3. Основанием для разработки КД являются устанавливаемые существенные несоответствия в ходе лицензирования образовательной деятельности, государственной аккредитации, внутреннего мониторинга качества образования в образовательной организации и др.

Корректирующие действия могут быть оперативными и плановыми:

- Корректирующие действия **оперативного** характера осуществляются для устранения несоответствия в ходе выполнения процесса;
- Корректирующие действия **планового** характера принимаются после исследования и анализа выявленных несоответствий по завершению процесса.

Возможны случаи совмещения корректирующие действия с коррекцией. Когда одновременно предпринимаются действия для устранения обнаруженного несоответствия и действия для устранения его причины. Совмещение данных действий зависит от того, насколько значимы последствия после выявленного несоответствия.

4.4. Устранение причин выявленных несоответствий проводится с целью

предупреждения их повторного появления.

4.5. Решение об осуществлении корректирующих действий принимает владелец процесса, в котором было выявлено несоответствие. Также данное решение могут принимать: администрация гимназии, методический совет и методические объединения учителей–предметников, педагогический совет.

4.6. Ресурсы на проведение корректирующих действий утверждаются администрацией гимназии.

4.7. После осуществления корректирующих действий проводится анализ их результативности, информация о котором доводится до администрации гимназии и заинтересованных лиц.

Требования, предъявляемые к предлагаемым корректирующим действиям:

- адекватность;
- выполнимость (наличие ресурсов для выполнения);
- своевременность;
- обоснованность.

Источниками информации, на основе которых принимается решение о разработке корректирующих действий являются:

- отчеты о результатах внешних и внутренних мониторингов;
- отчеты о самообследовании образовательного учреждения;
- отчеты по результатам оценки образовательных результатов, обучающихся;
- отчеты по результатам оценки качества образовательного процесса;
- отчеты по результатам оценки качества условий образовательной деятельности;
- отчеты по результатам оценки результатов профессиональной деятельности педагогических работников;
- отчеты по результатам оценки качества управления образовательным учреждением, включая эффективность управленческих решений;
- отзывы потребителей образовательных услуг: обучающихся, их родителей (законных представителей);
- результаты социологических исследований удовлетворенности обучающихся и их родителей (законных представителей) качеством образовательного процесса в гимназии;
- анализы результатов опросов и социологических исследований преподавателей и сотрудников гимназии об удовлетворенности условиями работы.

\

5. Порядок проведения процесса «Разработка и реализация корректирующих действий»

Процесс разработки и реализации КД включает следующие шесть основных этапов:

1) регистрация выявленных несоответствий;
2) установление причины выявленного несоответствия;
3) оценка необходимости КД с целью недопущения повторения несоответствия;
4) разработка плана КД;
5) реализация плана КД;
6) оценка результативности КД, запись (фиксация) результатов предпринятых КД.

Схема процесса «Разработка и реализация КД», а также матрица ответственности процесса представлены в Приложении 1 и Приложении 2.

1.1. Регистрация и учет несоответствий.

В качестве источников информации о несоответствии могут выступать:

- результаты контроля успеваемости обучающихся;
- жалобы и претензии потребителей образовательных услуг: обучающихся, их родителей (законных представителей);
- результаты мониторингов;
- протоколы, акты и предписания внешних контролирующих органов;
- результаты внутреннего контроля, мониторинга и анализа процессов системы менеджмента качества;
- оценка уровня компетентности педагогов;
- зафиксированные несоответствия, выявленные сотрудниками при исполнении требований в ходе работы;
- оценка степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг: обучающихся, их родителей (законных представителей);
- результаты анализа системы менеджмента качества гимназии;
- результаты самооценки образовательного учреждения и другие.

Все выявленные несоответствия в работе гимназии подлежат регистрации в Журнале учета несоответствий, представленного в Приложении 3.

При обнаружении несоответствия сотрудниками гимназии информация о них докладывается руководителю устно или в виде служебной записки. Руководитель анализирует полученную информацию, фиксирует ее в Журнале учета несоответствий (Приложение 1.3). Также руководитель принимает решение о необходимости назначения

ответственного/ ответственных исполнителей за проведение анализа причин несоответствий и разработку корректирующих действий.

При фиксации несоответствия его формулировка должна содержать четкое описание несоответствия и ссылку на документ, требования которого были нарушены.

Смысл несоответствия должен быть сформулирован достаточно кратко, конкретно и объективно. Запись формулировки несоответствия стоит выполнять следующим образом:

- указание требования, которое было нарушено (ссылка на документ);
- сущность несоответствия (в чем состоит нарушение требований);
- объективное свидетельство – подтверждения выявленного несоответствия в виде записи по качеству и другие документы, утверждения в устной форме, наблюдаемые действия, подтверждающие нарушение.

1.2. Анализ и определение причин несоответствий.

Исследование причин несоответствий осуществляется руководителем или назначенным им ответственным лицом/ специально созданной группой лиц совместно с владельцем процесса, в котором выявлено несоответствие, с целью предотвращения повторного появления несоответствий после их обнаружения и идентификации.

Целью анализа причин выявленных несоответствий является определение причин возникновения несоответствий для разработки мер, способных устранить причину несоответствия, а не только само несоответствие.

В результате идентификации и анализа причин несоответствий должно быть подготовлено описание предлагаемых действий/ мер по их устранению.

1.3. Планирование и проведение корректирующих действий.

На основе установленных причин возникновения несоответствий разрабатывается план КД, который оформляется документально (форма плана КД представлена в Приложении 1.4).

Разработку проекта плана КД обеспечивает назначенный руководителем ответственный совместно с владельцем процесса, в котором выявлено несоответствие.

Если КД затрагивают деятельность в рамках других процессов, то к разработке корректирующих действий должны привлекаться все необходимые должностные лица.

В плане корректирующих действий необходимо отразить следующую информацию:

- содержание и сроки реализации плана корректирующих действий;
- ответственность и полномочия за проведение корректирующих действий;
- методы оценки результативности проведенных корректирующих действий.

План корректирующих действий должен быть согласован с администрацией гимназии и утвержден Директором.

5.3.1. В случае некорректного составления или неготовности плана КД к выполнению проводится его доработка.

5.3.2. Способы проверки результативности КД необходимо определить на этапе планирования самих КД.

5.3.3. Для принятия решения о целесообразности проведения КД необходимо провести анализ результативности и эффективности процессов, в которых были выявлены несоответствия, а также провести анализ предлагаемых действий.

1.4. **Оценка результативности проведенных корректирующих действий.**

Оценка результативности КД проводится с целью установления степени достижения поставленных целей КД, связанных с устранением причин выявленных несоответствий и предупреждением повторного их возникновения.

Оценка результативности проводится с помощью запланированных методов, ее результаты фиксируются в итоговом отчете.

Текущий анализ и оценку результативности КД проводит Директор гимназии, а также владелец процесса и ответственный исполнитель.

КД считается результативным в случае, если при проверке не выявляются аналогичные несоответствия.

Если КД признано нерезультативным, то полученные данные фиксируется в отчете и процесс разработки и реализации КД происходит повторно. Процесс может повторяться циклически, пока несоответствие не будет устранено и КД не будет признано результативным.

Отметка об оценке результативности КД заносится в план КД ответственным исполнителем (Приложение 4).

Отчет об итогах анализа подписывается руководителями процессов, Директором гимназии.

Итоговый отчет по оценки результативности КД представляет собой подписанные копии планов корректирующих действий, оформленные согласно Приложению 1.4, с внесенными отметками о фактических сроках исполнения и оценках результативности корректирующих действий, при необходимости, сопровождаемые пояснительными записками и необходимыми приложениями.

7. Ответственность

a. Общую ответственность за соблюдение порядка выполнения данной процедуры несет Директор гимназии.

b. Ответственность за анализ, разработку и выполнение корректирующих действий несут владельцы процессов, в которых выявлено несоответствие.

c. Ответственный исполнитель КД контролирует их ход и сроки выполнения и отвечает за проверку их результативности.

d. Ответственность за соблюдение сроков выполнения КД несут их исполнители.

8. Оценка результативности и эффективности процесса «Разработка и реализация корректирующих действий»

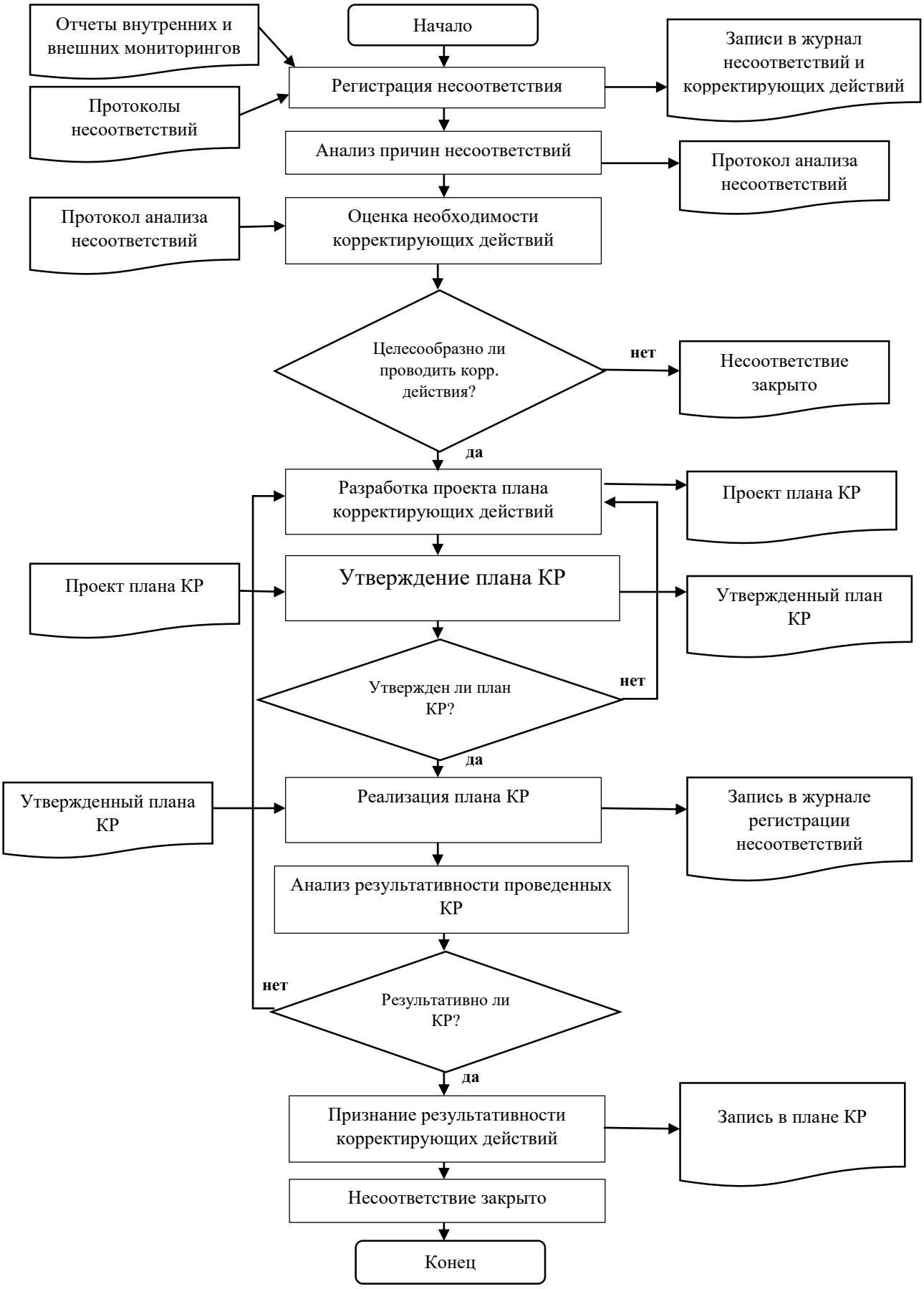
Оценка результативности и эффективности процесса «Разработка и реализация корректирующих действий» может осуществляться следующими методами:

- результаты контроля успеваемости обучающихся;
- результаты мониторингов;
- рейтинг гимназии;
- протоколы, акты и предписания внешних контролирующих органов;
- результаты внутреннего контроля, мониторинга и анализа процессов;
- оценка степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг: обучающихся, их родителей (законных представителей);
- результаты анализа системы управления гимназии;
- результаты самооценки образовательного учреждения и другие.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.1

Блок-схема процесса «Разработка и реализация корректирующих действий».



Приложение1.2.

Матрица ответственности процесса

«Разработка и реализация корректирующих действий»

№	Действия	Директор гимназии	Ответственный исполнитель	Заместители директора по УВР и ВР	Владелец процесса
1.	Регистрация выявленных несоответствий	О	И	У, И	И
2.	Анализ причин выявленных несоответствий	О, У, И	И	У, И	И
3.	Оценка необходимости КР	О, У, И	И	У, И	У
4.	Разработка плана КР	О	И	У, И	И
5.	Утверждение плана КР	О, И	—	У	—
6.	Реализация плана КР	О, У, И	И	У, И	И
7.	Оценка результативности проведенных КР	О, И	И	У, И	И, У

Уровни ответственности:

- «О» – ответственный за результат процесса;
- «И» – исполнитель;
- «У» – участник процесса.

Критерии и мониторинг документированной процедуры «Корректирующие действия»

Критерии процесса:

- временные (время реакции процесса на проведенные корректирующие действия/ Дни);
- затраченные ресурсы (планируемые и фактические/ %);
- результативность – выполнение плана КР в полном объеме;
- распределение несоответствий по процессам,
- величина обнаруженного несоответствия (степень отклонения от установленного требования);
- степень несоответствия, оставшегося после выполнения КД.

Оценка процесса проводится в соответствии со сроками, утвержденными Планом КР.

Ответственным за проведение итоговой оценки является ответственный исполнитель.

Критерием эффективности является отсутствие несоответствий, на устранение которых были направлены КР.

Приложение 1.3.

Образец формы журнала регистрации несоответствий.

Журнал регистрации несоответствий

Дата регистрации	Формулировка несоответствия	Ф.И.О. лица, установившего несоответствие	Ответственный за установление причин и разработку корректирующих действий	Срок исполнения	Отметка об исполнении

Приложение 4.

Образец формы Плана корректирующих действий.

ПЛАН

корректирующих действий

на ____ (период)

Описание несоответствия	Причина несоответствия	План корректирующих действий	Ответственный за выполнение	Сроки реализации	Дата исполнения	Оценка результативности (результативно/ нерезультативно)

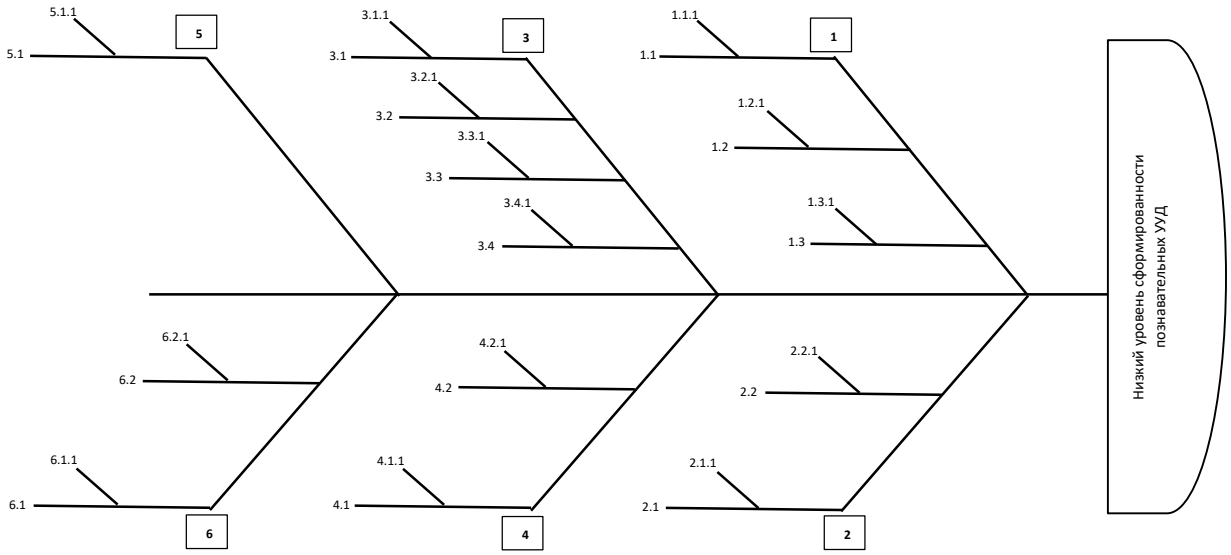
Директор гимназии _____ _____

(подпись) (ФИО)

____ _____ 20__ г.

Приложение 2

Диаграмма Исикава



Проблема: низкий уровень сформированности познавательных УУД

Причинно-следственные связи:

1. **Мотивация учеников**

1.1. Однообразие уроков

1.1.1. Уроки построены без активного включения учеников в процесс.

1.2. Отсутствие самостоятельной работы учеников с информацией по теме

1.2.1. Уроки построены таким образом, что основные знания ученик получает напрямую от учителя без иных форм работы.

1.3. Форма общественного признания

1.3.1. Отсутствие стимулирования учебной деятельности учащихся на уроке (словесная похвала, сравнение успехов ученика с его прежними результатами и пр.).

2. **Персонал**

2.1. *Низкий уровень мотивации педагога в работе над развитием познавательных УУД обучающихся*.

2.1.1. Педагог ставит задачу на уроке только давать знания, а не развивать умения и навыки у учеников.

2.2. Недостаток квалификации персонала для обучения приемам работы с информацией.

2.2.1. Учителя не проходили курсы повышения квалификации по формированию познавательных УУД.

3. Методы работы

3.1. Отсутствие исследовательской деятельности на занятиях.

3.1.1. Организация учебно-исследовательской работы создает дискомфорт в деятельности учителя, так как данный вид работы отличается от привычного процесса обучения.

3.2. Недостаток внеурочных занятий, которые способствуют формированию и развитию познавательных УУД школьников.

3.2.1. Преобладание в образовательной организации иных форм внеурочной деятельности (например, большой акцент сделан именно на работу спортивно-оздоровительных кружков, а не на внеурочные занятия общеинтеллектуальной направленности).

3.3. Низкое количество олимпиад и конкурсов, которые бы способствовали повышению навыка работы с информацией у учеников.

3.3.1. Большая загруженность преподавателей (высокая отчетность, дополнительная нагрузка и прочее) отнимает время и не дает возможности заниматься организацией конкурсов и олимпиад.

3.4. Малое использование СОТ при работе по формированию навыка работы с информацией у учеников.

3.4.1. Учителя не имеют достаточных знаний, необходимых в работе с СОТ.

4. Внешние факторы

4.1. Семьи учеников не проявляют большого участия в работе над формированием УУД у учеников.

4.1.1. Родители не обладают достаточными знаниями в сфере развития познавательных УУД (в том числе и навыка работы с информацией) у своих детей.

4.2. С приходом дистанционного обучения большинство учителей оказались неспособны перейти в новый формат работы, что отразилось на качестве занятий, на которых происходит процесс формирования УУД у учеников.

4.2.1. Учителя не обладают достаточными знаниями и навыками в сфере дистанционного обучения, что мешает им формировать УУД дистанционно.

5. Оборудование

5.1. Плохая оснащенность кабинетов не дает возможности в полной мере проводит на занятиях формирование УУД.

5.1.1. Образовательной организации не достает финансовых средств, чтобы обеспечить все кабинеты школы необходимым оборудованием.

6. Контроль

6.1. При составлении рабочих программ не учитываются способы формирования УУД на занятиях.

6.1.1. Большинство учителей используют готовые авторские рабочие программы, часто следуя им только на бумаге.

6.2. Не ведется диагностика уровня мотивации и вовлеченности учеников во время занятий, на которых идет процесс по формированию УУД.

6.2.1. Учителя не заинтересованы в уровне мотивации учеников на занятии или не могут определить степень их заинтересованности овладением познавательными УУД.

По итогам сбора данных нам удалось выявить наиболее важные причинно-следственные связи и создать диаграмму Парето (рис. 1). Анализ Парето ранжирует отдельные области по значимости и призывает выявить и устранить те причины, которые вызывают наибольшее количество проблем.

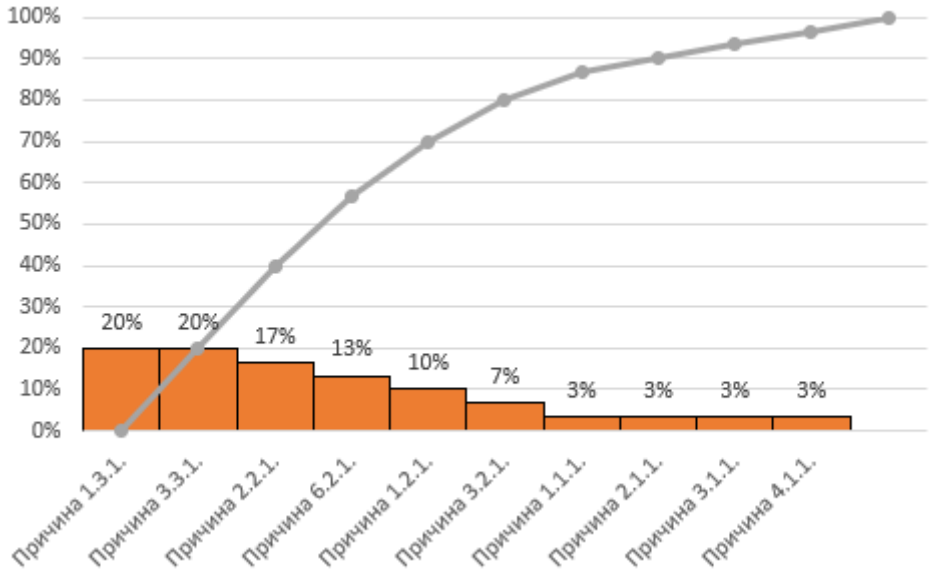


Рисунок 1 – Диаграмма Парето

С помощью данной диаграммы можно определить область принятия первоочередных мер и затем проводить предупредительные мероприятия для решения именно этих проблем.

Исходя из диаграммы, можно сказать, что решение причинно-следственных связей под номерами 1.3.1, 3.3.1, 2.2.1, и 6.2.1 поспособствует увеличению продуктивности

образовательной организации до 50%. Для достижения такого результата мы предлагаем следующие управленческие решения:

- Так для устранения причины 1.3.1. *(Отсутствие стимулирования учебной деятельности учащихся на уроке)* на педагогическом совете обратить внимание учителей на повышение учебной мотивации школьников – создавать ситуацию успеха на занятиях, использовать новые и необычные формы преподнесения материала. Одним из решений ситуации будет создание **«кружков качества»** педагогами различных дисциплин. Кроме того, хорошим решением будет проведение **цикла мероприятий/конференций**, где учителя смогли бы поделиться своими идеями и проработанными методиками в сфере повышения мотивации обучающихся (мероприятия можно проводить как внутри организации, так и совместно с другими, создавая обмен опытом).

- Рассматривая ситуацию по номеру 3.3.1. *(Большая загруженность преподавателей)* следует определить, что именно отнимает много времени у преподавателей организации путем **анкетирования/опроса/личного общения**. Исходя из результатов, решать ситуацию. (Например, учителя тратят достаточно много времени для заполнения определенного вида отчета, каждый раз создавая документ заново, или просто не умеют пользоваться определенной программой. В таком случае можно провести **неформальную встречу**, на которой познакомить педагогов с определенными лайфхаками при составлении документации).
- В причинно-следственной связи 2.2.1. *(Недостаток курсов повышения квалификации по формированию познавательных УУД)* следует уделить внимание составлению/коррекции **графика обучения и повышения квалификации** педагогов.
- В ситуации 6.2.1. *(Отсутствие диагностики уровня мотивации школьников)* можно составить план и организовать **открытые уроки** с акцентом на повышение учебной мотивации. Так же проводить **консультации** педагогов с методистом школы и оказывать помощь в составлении конспектов и планов уроков.

Таким образом, устраняя данные причины (1.3.1., 3.3.1., 2.2.1. и 6.2.1.), образовательная организация сможет частично решить проблему низкого уровня сформированности познавательных УУД школьников и рассчитывать на увеличение продуктивности до 50 %.