

# Мониторинг результатов совершенствования процессов образовательной организации



1

Шумило Елена Николаевна,  
заведующая  
центром бережливых технологий в образовании

02.02.2021

# Мониторинг

Мониторинг и контроль как процессы управления проектами образовательной организации

## Мониторинг в образовании

это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития.

# Составные части мониторинга

- ▶ Получение и накопление информации
- ▶ Обработка результатов
- ▶ Анализ
- ▶ Прогноз

## Виды мониторинга

- ▶ **Динамический** - исследование данных о динамике развития того или иного объекта, явления или показателя.
- ▶ **Конкурентный** - изучение результатов идентичного обследования других образовательных систем.
- ▶ **Сравнительный** – сравнение результатов идентичного обследования одной или двух систем более высокого уровня.

## Виды мониторинга

- ▶ **Комплексный**, когда используется несколько оснований для экспертизы.
- ▶ **Информационный** – структуризация, накопление и распространение информации.
- ▶ **Базовый (фоновый)** – выявление новых проблем и опасностей до того, как они станут осознаваемы на уровне управления.

## Виды мониторинга

- **Проблемный** – выяснение закономерностей, процессов, опасностей, тех проблем, которые известны и насущны с точки зрения управления.
- **Управленческий** – отслеживание и оценка эффективности, последствий и вторичных эффектов, принятых в области управления решения.

# Принципы проведения мониторинга

- ▶ Целостность
- ▶ Оперативность
- ▶ Приоритет управления
- ▶ Принцип соответствия (целей мониторинга средствам его организации)
- ▶ Научность
- ▶ Прогностичность (нацеленность на прогноз)
- ▶ Непротиворечивость
- ▶ Разнообразие



# Объекты мониторинга:

9

изучение реальных учебных возможностей школьника;

► изучение качества знаний по предметам;

► выявление типичных дидактических причин слабой успеваемости школьников;

► выявление удовлетворенности учащихся образовательным процессом;

► изучение характера внутришкольного общения;

► анализ типологии дидактических средств, используемых учителем;

► рациональность режима функционирования школы;

► характеристика педагогического мастерства учителя.

## Модель мониторинга учебного процесса на уровне предмета -

процедура отслеживания результатов обучения преподаваемого предмета через организацию системы контроля, сбора, обработки информации, представляющей собой совокупность показателей для анализа, прогноза и моделирования учебного процесса, направленного на достижение поставленных целей.

# Этапы мониторинга

- ▶ Подготовительный
- ▶ Практический
- ▶ Аналитический

# 1 этап мониторинга - ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ

- ▶ Постановка целей и задач
- ▶ Моделирование оптимального учебного процесса (выделение модулей, информационное обеспечение, разработка тренировочных упражнений, организация педагогической и учебной деятельности).

## 2 этап мониторинга - практический

- Осуществляется реализация смоделированного учебного процесса.
- Мониторинг осуществляется при отслеживании промежуточных состояний учебного процесса.

## 3 этап мониторинга - аналитический

На основе анализа результатов мониторинга разрабатываются рекомендации для учащихся (продолжение обучения на более высоком уровне, готовность к сдаче экзамена, зачета, и т.д.) и для учителя, которые направлены на коррекцию конкретизации целей по предмету и исходной организации учебного процесса.

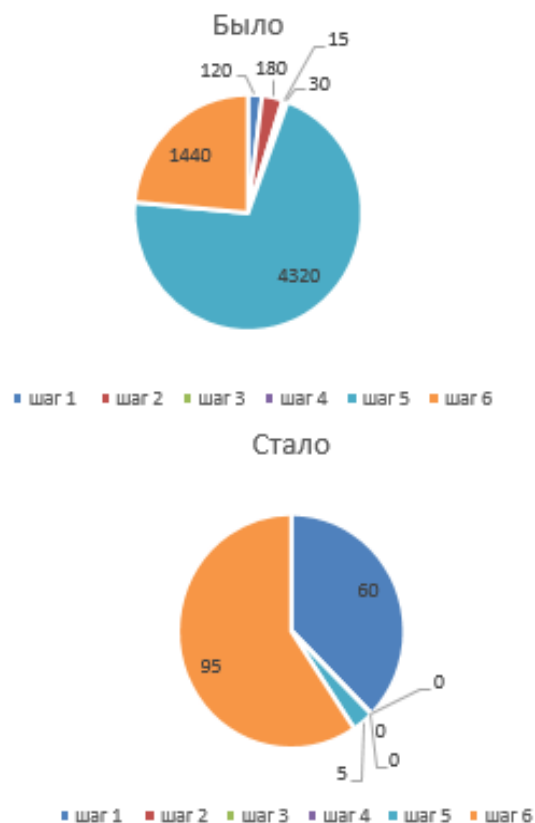
# Опыт

Практика проведения мониторинга результатов совершенствования процессов образовательной организации

# Достигнутые результаты

16

## Оптимизация мониторинга личностных результатов обучающихся



*t* протекания процесса

**ЭФФЕКТ**



*Сокращение времени и финансовых затрат на заполнение документации по мониторингу личностных результатов обучающихся*



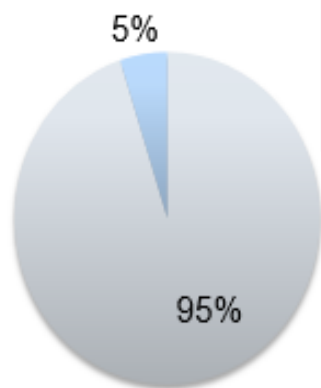
*Создание единых инструментов, подходов мониторинга сформированности личностных результатов в соответствии ФГОС.*



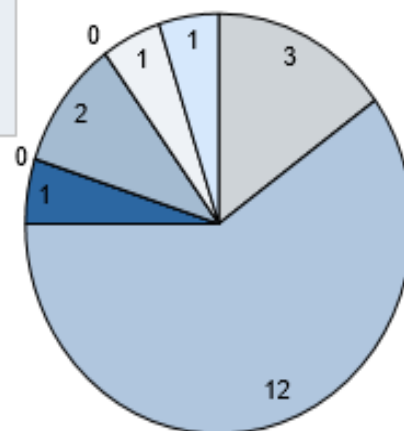
# Достиженные результаты

17

## Совершенствование системы профориентационной работы в школе (опрос детей)



■ Да ■ Нет



- работа
- люди
- профессия
- обед
- зарплата
- ничего
- люди и работа
- мне понравилось все

# Достиженные результаты

18

Совершенствование работы ДОУ по снижению уровня заболеваемости воспитанников

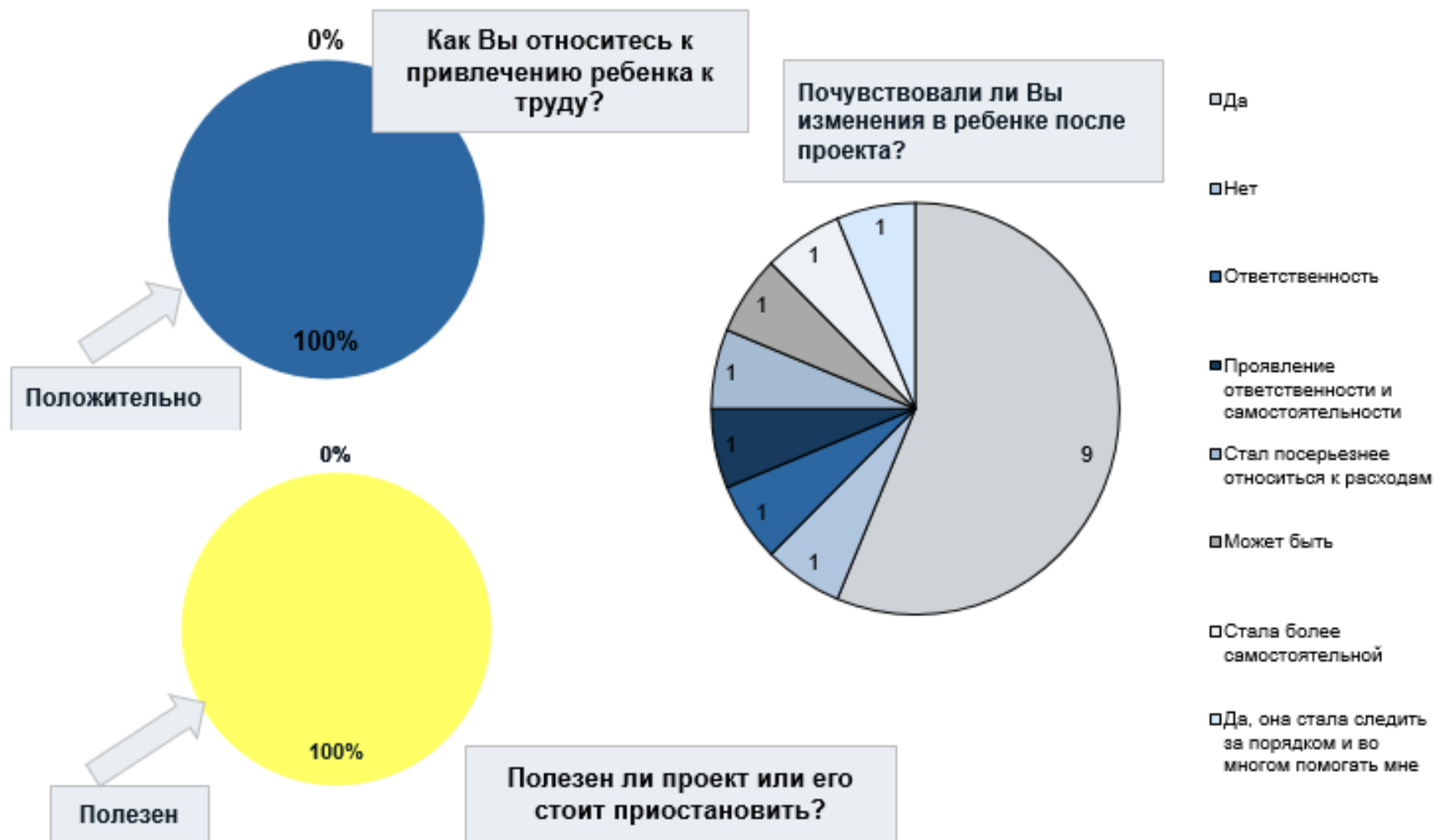
## Динамика уровня заболеваемости



# Достиженные результаты

19

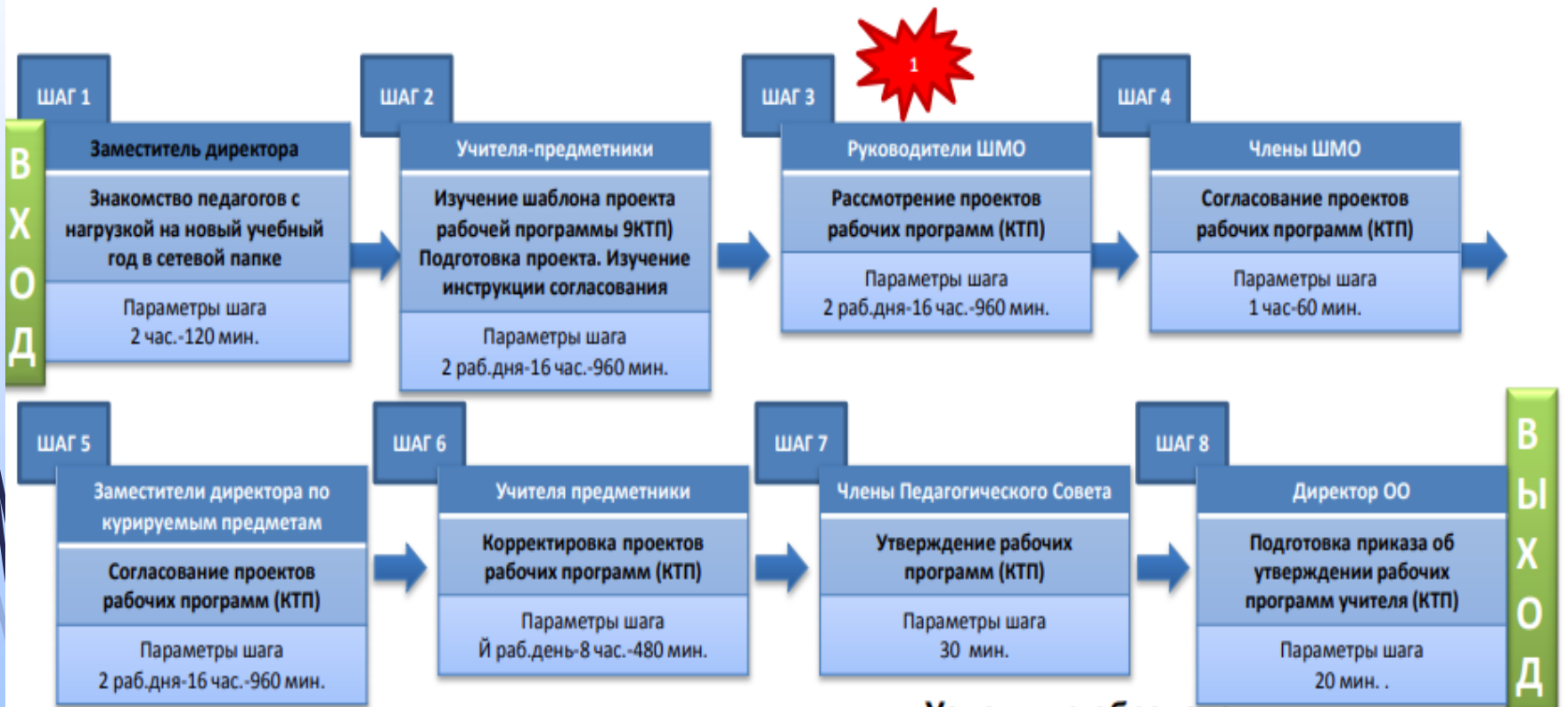
Совершенствование системы профориентационной работы в школе (опрос родителей)



# Достигнутые результаты


20

Оптимизация процесса написания и утверждения рабочих программ учителя (карта текущего состояния)



Условные обозначения:

ВПП (время протекания процесса) – 62 час.-3740 мин.

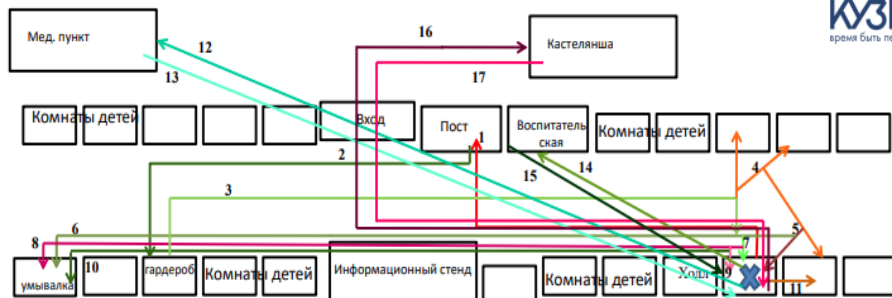
 Ошибки в планировании уроков

# Достигнутые результаты

## Диаграмма спагетти

21

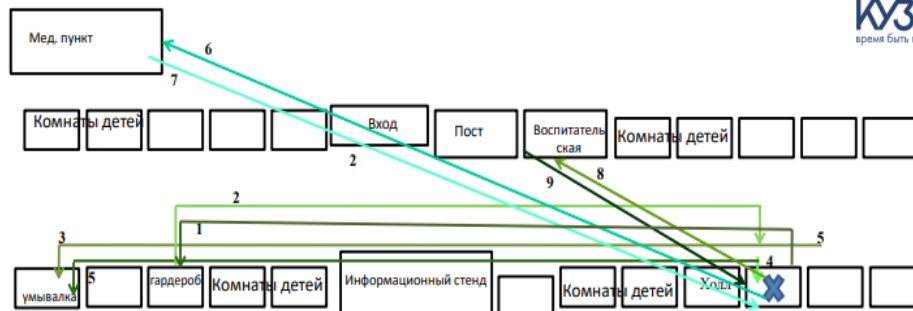
Процесс: ПОДГОТОВКА КОМНАТ К ОТЪЕЗДУ (ГЕНЕРАЛЬНАЯ УБОРКА КОМНАТ)  
Текущее состояние на 21.03.2019г.



### ДЕЙСТВИЯ :

- |   |  |
|---|--|
| 1. Сходить за ключом от гардероба в воспитательскую → | 12. Забрать медикаменты →              |
| 2. Сходить в гардероб за чемоданом →                  | 13. Вернуться в комнату →              |
| 3. Вернуться в комнату →                              | 14. Забрать продукты из холодильника → |
| 4. Пойти на поиски инвентаря для уборки →             | 15. Вернуться в комнату →              |
| 5. Вернуться в комнату →                              | 16. Отнести постельное белье →         |
| 6. Сходить налить воды в ведро →                      | 17. Вернуться обратно в комнату →      |
| 7. Вернуться в комнату →                              |  |
| 8. Сходить помыть посуду →                            |  |
| 9. Вернуться в комнату →                              |  |
| 10. Сходить вылить воду из ведра →                    |  |
| 11. Вернуть инвентарь уборки →                        |  |

Процесс: ПОДГОТОВКА КОМНАТ К ОТЪЕЗДУ (ГЕНЕРАЛЬНАЯ УБОРКА КОМНАТ)  
Целевое состояние на 02.05.2019г.



### ДЕЙСТВИЯ :

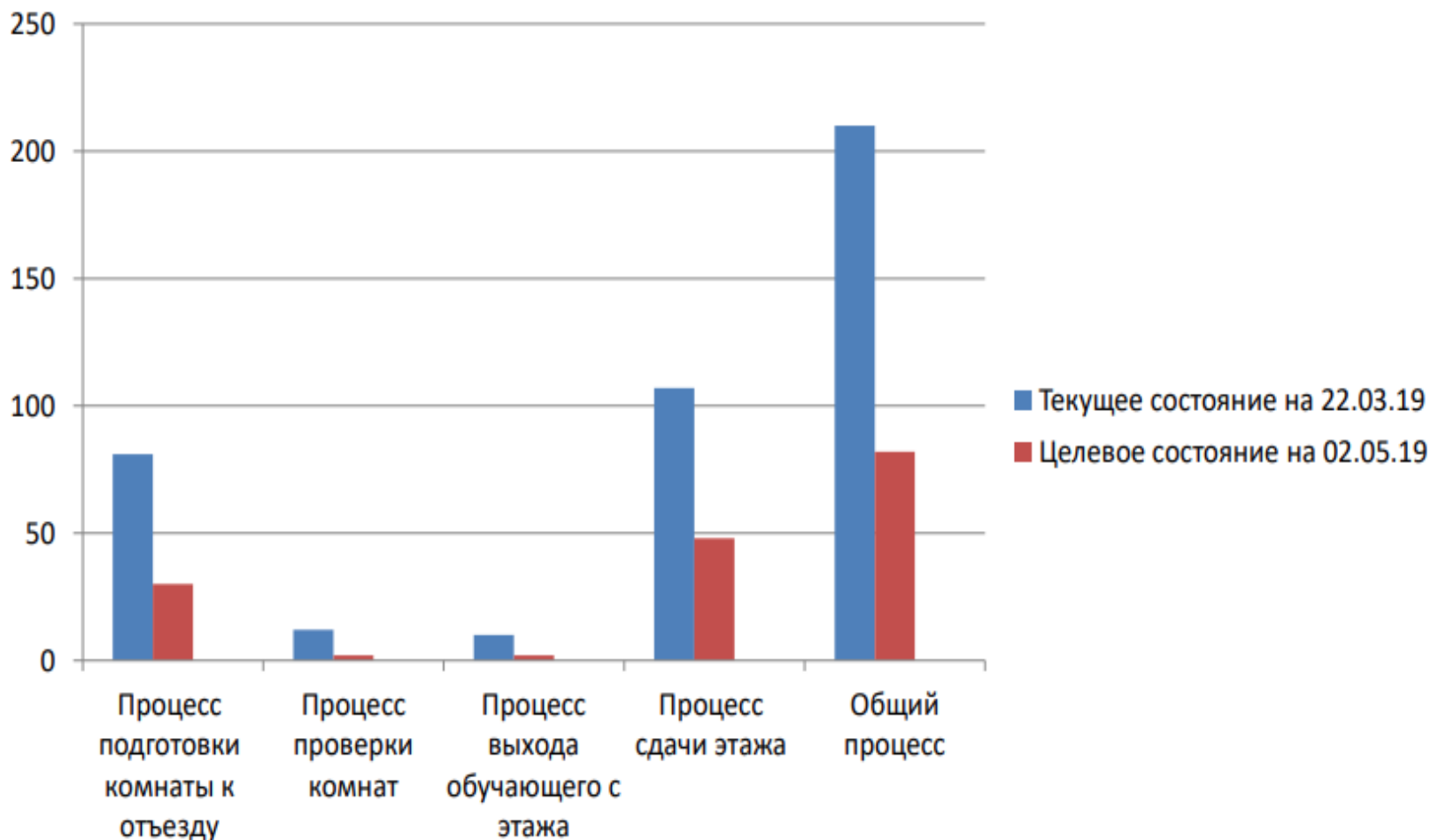
1. Сходить в гардероб за чемоданом →
2. Вернуться в комнату →
3. Сходить налить воды в ведро →
4. Вернуться в комнату →
5. Сходить вылить воду из ведра →
6. Забрать медикаменты →
7. Вернуться в комнату →
8. Забрать продукты из холодильника →
9. Вернуться в комнату →

# Достигнутые результаты

22

Оптимизация процесса отъезда обучающихся из  
ГБНОУ «ГМЛИ» домой на каникулы  
«Пилоты Боинга3»

## РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА

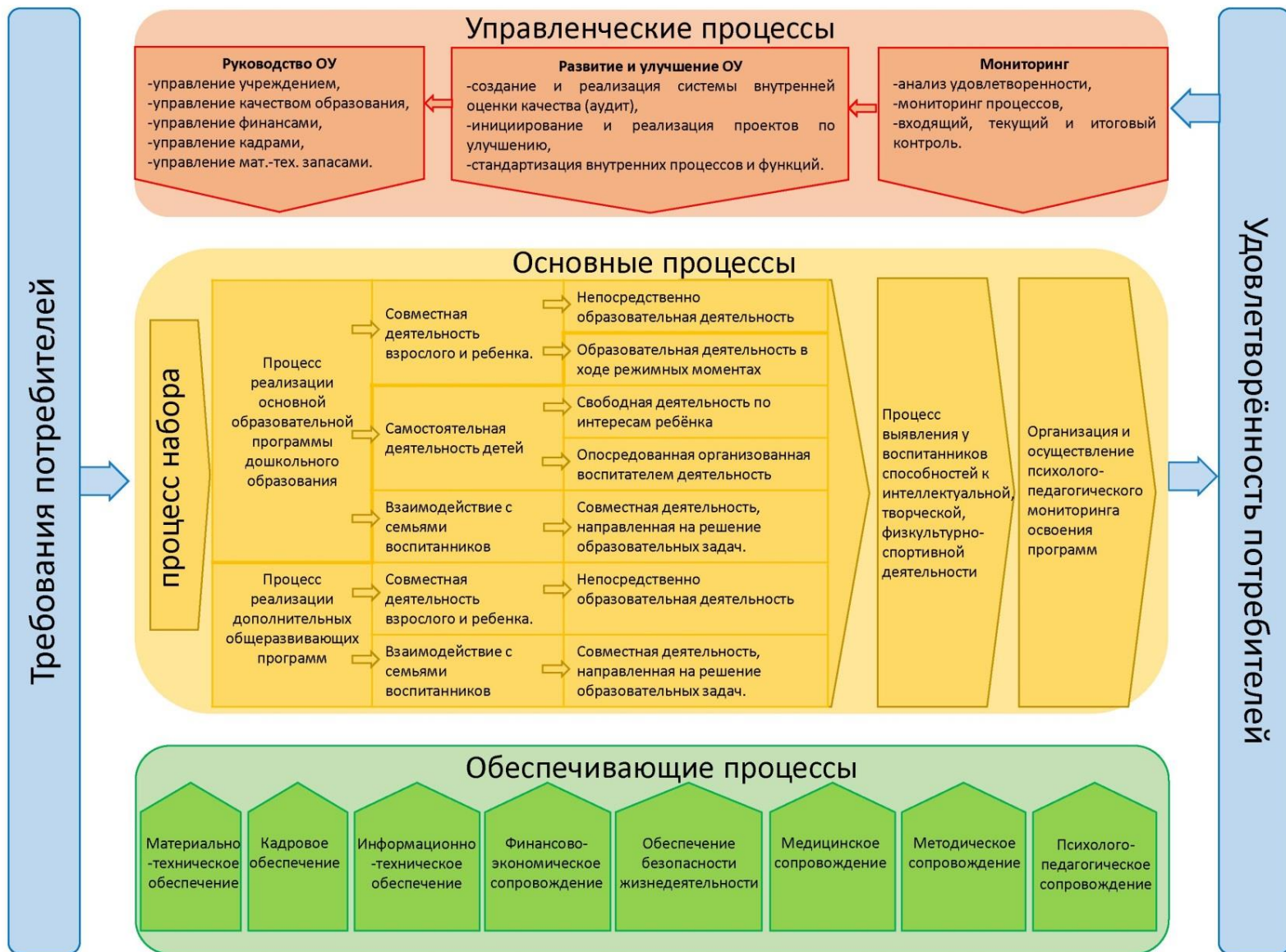


# Решение

Принятие управленческих решений  
по совершенствованию процессов  
в рамках реализации бережливого проекта

# Процессная модель

24





# Процессная модель

25

## Руководство ОУ

- управление учреждением,
- управление качеством образования,
- управление финансами,
- управление кадрами,
- управление мат.-тех. запасами.

## Развитие и улучшение ОУ

- создание и реализация системы внутренней оценки качества (аудит),
- инициирование и реализация проектов по улучшению,
- стандартизация внутренних процессов и функций.

## Мониторинг

- анализ удовлетворенности,
- мониторинг процессов,
- входящий, текущий и итоговый контроль.

# Критерии бережливой ОО

26

**9 БЛОКОВ**

**32 критерия:**

Воспитанники  
и родители

**1** Организация  
работы с  
воспитанниками  
**4 критерия**

**2** Организация  
работы с  
родителями  
**7 критериев**

**3** Навигация и  
безопасность  
**3 критерия**

Персонал

**4** Организация  
работы с  
сотрудниками  
**6 критериев**

**5** Организация  
среды ОО  
**4 критерия**

**6** Методы и  
инструменты  
БП  
**4 критерия**

Система управления

**7** Политика и  
цели  
**3 критерия**

**8** Формирование  
системы  
управления  
**1 критерия**

**9** Эффективность  
использования  
ресурсов  
**1 критерий**

Система визуального менеджмента, ориентированная на непрерывное развитие организации или предприятия на основе совместного целеполагания, определения и достижения KPI посредством снижения потерь в процессах за счет улучшения операций и обеспечения эффективности процессов

## **SQDCM** Ответственность образовательной организации

### ПЕРЕД ГОСУДАРСТВОМ ЗА

**Q**

Качество образования

**D**

Исполнение заказа, требований ФГОС

**C**

Затраты

### ПЕРЕД УЧАСТНИКАМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ ЗА

**S**

Безопасность обучающихся, педагогических и руководящих работников, персонала

### ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМИРУЕТ ЦЕЛЕВУЮ

**M**

Корпоративную культуру

Система визуального менеджмента, ориентированная на непрерывное развитие организации или предприятия на основе совместного целеполагания, определения и достижения KPI посредством снижения потерь в процессах за счет улучшения операций и обеспечения эффективности процессов



## Safety Безопасность

KPI S1	КРЕСТ БЕЗОПАСНОСТИ	ДИАГРАММА / ГРАФИК	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ
	КРЕСТ БЕЗОПАСНОСТИ	ДИАГРАММА / ГРАФИК	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ

### КРИ БЕЗОПАСНОСТЬ

1. Количество травмоопасных ситуаций среди обучающихся и сотрудников
2. Количество заболевших среди обучающихся и сотрудников
3. Количество правонарушений и преступлений
4. Нарушения учебной дисциплины (пропуски, опоздания)
5. Нарушения «Правил внутреннего распорядка»
6. Технические сбои



## КРЕСТ БЕЗОПАСНОСТИ («КСОТ-П»)

Работаем без травм ___ г. ___ мес. ___ дн.		1					
2		3		4			
5	6	7	8	9	10	11	
12	13	14	15	16	17	18	
19	20	21	22	23	24	25	
26		27		28			
29		30		31			

10 основных опасностей

6 предупреждений

7 нарушений требующих внимание

микротравма

Нет замечаний





# SQDCM

33



## БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ

№ п/п	Проблемы	Мероприятия	Сроки исполнения	Исполнитель	Статус



## Quality Качество

КРІ Q1	ДИАГРАММА	ЧАСТО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ
	ДИАГРАММА	ЧАСТО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ

### КРІ КАЧЕСТВО

1. Успеваемость
2. Качество знаний
3. ГИА-9
4. ГИА-11
5. Достижения планируемых результатов: личные, метапредметные
6. Олимпиады
7. Конкурсы
8. Проектная деятельность
9. Профессиональная компетентность педагогических работников
10. Результативность участия педагогических работников в конкурсном движении



**Delivery**  
Исполнение заказа

KPI D1	ДИАГРАММА	ЧАСТО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ
	ДИАГРАММА	ЧАСТО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ПРОБЛЕМЫ	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ

**KPI ИСПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗА**

1. Посещаемость занятий обучающимися
2. Соблюдение сроков учета и отчетности
3. Вовлечение в проведение профорientационной работы обучающихся и педагогических работников
4. Соблюдение СанПиН



## Costand Затраты

КРІ С1	ДИАГРАММА	ПОТЕРИ	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ
	ДИАГРАММА	ПОТЕРИ	БЛАНК ТОП-3 ПРОБЛЕМ

### КРІ ЗАТРАТЫ

1. Посещаемость занятий обучающимися
2. Затраты на коммунальные услуги
3. Средняя заработная плата
4. Потери в процессе питания
5. Потери в учебной деятельности при неэффективном использовании времени
6. Отклонения при выполнении поручений, проведении мероприятий (трудовая дисциплина)



## Корпоративная культура

### Morale Корпоративная культура

КРИ M1	ГРАФИК ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ	ГРАФИКИ ОТКРЫТЫХ И ЗАВЕРШЕННЫХ ПРОЕКТОВ	ПРИМЕРЫ УЛУЧШЕНИЙ. ФОТО ДО И ПОСЛЕ
	КРИ M2	ДИАГРАММА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ	РЕЙТИНГ КЛАССОВ

### КРИ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

1. Доля обучающихся, вовлеченных в ученическое самоуправление
2. Доля обучающихся, вовлеченных в волонтерскую деятельность
3. Уровень удовлетворенности участников образовательных отношений
4. Оборудование рабочих мест и комнат обучающихся по системе 5С
5. Доля оптимизированных процессов средствами бережливого производства
6. Соотношение завершенных проектов к открытым

# Основания для принятия управленческих решений

- ▶ осуществить текущие цели и задачи;
- ▶ необходимость провести изменения в организации под воздействием факторов внешнего и внутреннего характера;
- ▶ решить возникающие проблемы, которые предполагают оперативное или долговременное разрешение;

## Основания для принятия управленческих решений

- ▶ необходимость найти и выявить новые ресурсы деятельности организации;
- ▶ прогнозировать и определить социально-экономическое развитие объекта управленческого решения;
- ▶ разработать программу (проект), осуществить планирование или стратегическое управление.

# Этапы и методы разработки принятия управленческих решений

1. Выявление проблемы – определение существующей проблемы, требующей принятия управленческих решений.
2. Диагностика проблемы- установление причин возникновения проблемы.
3. Формулирование проблемы – определение характера проблемы или затруднения
4. Определение альтернатив-выявление возможных вариантов решения проблемы.



## Этапы и методы разработки принятия управленческих решений

5. Оценка альтернатив-определение достоинств и недостатков каждого варианта решений.
6. Выбор оптимального решения-выбор альтернативы с наиболее благоприятными оценками и последствиями.
7. Реализация решения- измерение и оценка последствий принятого решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые надеялся получить управленец.

## Функции контроля за выполнением принятых решений

1. Диагностическая – рассматривает подлинное состояние дел и ставит «диагноз» проблеме.
2. Функция обратной связи - без этой функции руководитель лишается возможности оказывать влияние на ход работы.
3. Стимулирующая - нацелена на вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и первую очередь человеческого фактора.
4. Корректирующая - связана с уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля.

# Коробочное решение

- Блоки критериев по направлениям
- Набор методик по каждому направлению.  
Фабрика процессов
- Образцы лучших практик:
  - кейсы
  - фото и видео-материалы
  - программные продукты
  - базы данных

# Модель непрерывного улучшения процессов



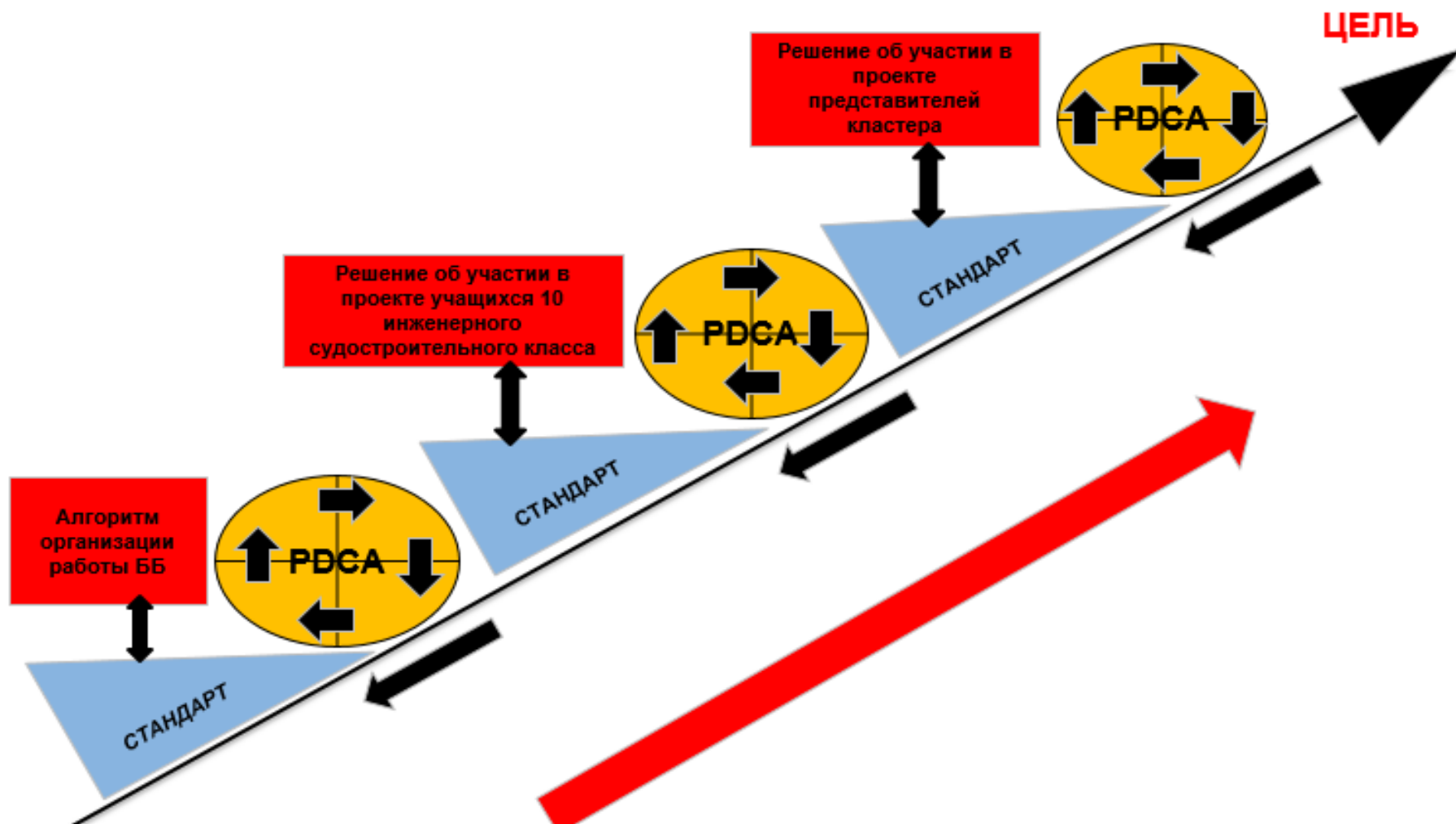
«Plan-Do-Check-Act»

- Планирование
- Действие
- Проверка
- Корректировка

# PDCA процесс принятия решений

45

Совершенствование системы  
профориентационной работы в школе



# Контрольные вопросы

46

## 1. Последовательность процессов управления проектом

- 1) инициация
- 2) планирование
- 3) исполнение
- 4) контроль
- 5) завершение

2. Результативность – это степень достижения запланированных результатов

3. Выходы процесса – это результат выполнения процесса: информация (документы) и (или) материальные объекты

# Контрольные вопросы

47

**4. Организационно-управленческая функция** – это функция мониторинга, предполагающая контроль за состоянием объекта мониторинга и подготовку рекомендаций для принятия коррекционно-упреждающих управленческих решений

**5. Итогово-диагностический этап** – это этап мониторинга, характеризующий сравнение результатов, полученных на разных этапах с первоначальными

# Анонсы



межрегиональная  
научно-практическая конференция  
**«Бережливое управление в  
образовании»**  
(25.02.2021 г.)



областной конкурс  
**«Лучшие практики применения  
бережливых технологий в  
образовании»**  
(февраль-апрель 2021 г.)

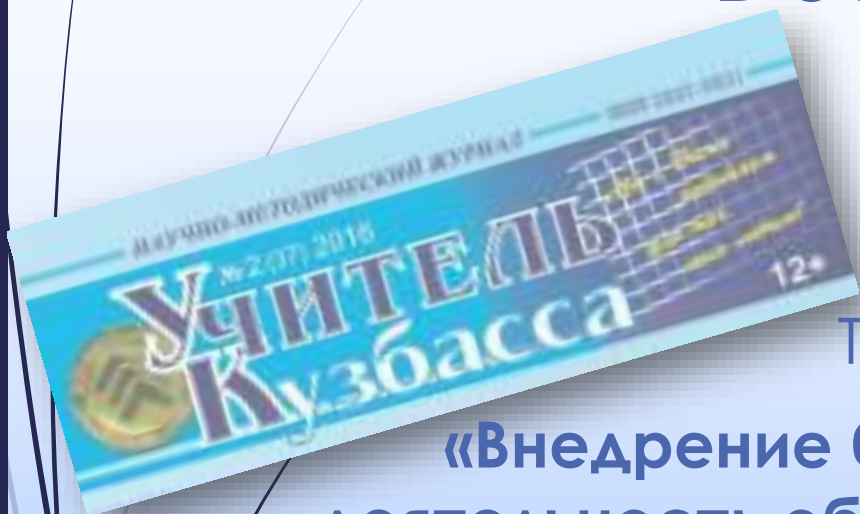


# Вопросы

Самое важное в жизни — это  
не переставать задавать вопросы.

(Альберт Эйнштейн)

# Центр бережливых технологий в образовании



Тема номера:

**«Внедрение бережливых технологий в  
деятельность образовательных организаций»**

тел. (3842) 31-01-66

e-mail: [umcbt42@yandex.ru](mailto:umcbt42@yandex.ru)

<https://ipk.kuz-edu.ru>

**Спасибо за внимание!**