

Справка
по результатам мониторинга
эффективности управления качеством образования в школах,
показавших низкие результаты обучения.

Обеспечение высокого качества и равного доступа к образованию для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики.

Мониторинг эффективности управления качеством образования, был проведен в августе 2020 года по итогам анализа качества образования (см.рейтинг) в школах, показавших низкие результаты обучения. Это МБОУ г.Керчи РК «Школа №2», «Школа №5», «Школа№9», «Школа №11», «Школа № 17 имени Героя Советского Союза В.Белик», «Школа №22 имени Героев Аджимушкайских каменоломен», «Школа №28 имени Героев Эльтигена»

Целью данного мониторинга являлось определение эффективности управления в школах города, показавших низкие образовательные результаты обучающихся. Для достижения поставленной цели необходимо было получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и принимаемых управленческих решениях данных ОО, показавших низкие результаты обучающихся, и оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации.

Для выявления информации необходимой для проведения мониторинга анализировались документы, регламентирующие образовательную деятельность, представляющие результаты образовательной деятельности, находящиеся в открытом доступе (на сайте образовательной организации), такие как: основные образовательные программы и программы развития школ, публичный доклад и доклад о

самообследовании. При выявлении информации акцент делался на три составляющие:

- результаты учебной деятельности обучающихся;
- особенности контингента обучающихся;
- особенности организации образовательной деятельности.

Далее полученная информация сопоставлялась с результатами экспертизы представленных документов, предусматривающих переход школы в эффективный режим работы (дорожной карты, плана мероприятий, другого документа, описывающего управленческие способы решения данной проблемы) Здесь анализу подлежала управленческая стратегия и план мероприятий по выходу из сложившейся ситуации по следующим направлениям:

- освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом;
- изменение содержания образования;
- повышение учебной мотивации учащихся;
- развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов;
- развитие управления и лидерства, использование адекватных управленческих действий;
- развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;
- социальное партнерство и сетевое взаимодействие.

Таким образом, анализу подлежала управленческая деятельность руководителей школ, показавших низкие результаты обучающихся, на основании сопоставительного и контент-анализа делались выводы об эффективности управленческой деятельности ОМСУ, руководителей образовательных организаций, показавших низкие результаты обучающихся.

Программа перехода в эффективный режим работы это документ, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое

состояние. Его главная цель – **улучшение образовательных результатов учащихся**. Для этого планируются изменения в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

Особенность такой программы состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов, программа перехода в эффективный режим работы опирается, в основном, на внутренние ресурсы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д.

Программа перехода в эффективный режим работы должна обеспечивать целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению образовательных результатов своих учеников. Поэтому данная программа предполагает обязательное наличие таких элементов как:

описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа;

стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления);

цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;

описание приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач;

поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;

мониторинг эффективности реализации программы.

Мероприятия по переходу школы в эффективный режим работы

Все школы, участвующие в мониторинге, провели диагностику школьных процессов, определили проблемы и затруднения, которые привели школьников к низким образовательным результатам. В качестве основных фактов, иллюстрирующих наличие проблем, приведены таблицы

и схемы по кадровому составу, результатам ОГЭ по обязательным предметам и предметам по выбору в динамике за последние 3-5 лет в сравнении со средними показателями по городу и Республике Крым, результаты ВПР по начальной и основной школе. Школами проведен анализ материально-технической базы обеспечения образовательного процесса, учебно-методического и программного обеспечения, инфраструктуры школы. Некоторые школы (МБУО г.Керчи РК «Школа №17 им.В.Белик», «Школа №22 им. Героев Аджимушкайских каменоломен»), дали контекст социального окружения, показали, что школы находятся в неблагоприятных социальных условиях, имеют высокий процент учащихся из малообеспеченных семей, семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, работают со сложным контингентом.

Однако, надо отметить, что данные материалы чаще носят статистический, чем аналитический характер, представленные подробные результаты успеваемости по классам и предметам, которые не сопровождаются выводами о причинах низких результатов или данные выводы даются слишком обобщенно, без конкретизации (например, недостаточная компетентность педагогов (в чем конкретно испытывают затруднения педагоги, какое количество педагогов? с какими учащимися, предметами это связано?), низкий уровень мотивации (учителей? учащихся? мотивации к чему?).

Далее, среди причин, приведших к данному состоянию дел, не указываются (не выявляются) причины, связанные с ошибками, недостатками в управлении образовательной организацией. Таким образом, функции управления сосредотачиваются только вокруг вопросов контроля, в то время как его эффективность, результативность возможна только при соблюдении полного цикла управленческих действий (целеполагание, планирование, обеспечение условий при реализации, контроль и коррекция; контроль является только **одной и завершающей** частью управленческого цикла).

Еще одним симптоматичным моментом является то, что при анализе проблем, часть школ в качестве основных причин, приведших к низким образовательным результатам, указывают внешние проблемы: неблагоприятный социальный контекст, отдаленность от центров, плохая инфраструктура, низкая заинтересованность родителей и пр., что, безусловно, является факторами, влияющими на уровень образовательных результатов учащихся. Но такое «перекладывание» проблем только на внешние условия, не позволило сосредоточиться на понимании внутренних школьных процессов, а, следовательно, увидеть в полной мере какие изменения в учении, преподавании, управлении внутри школы позволят улучшить образовательные результаты учащихся.

После проведения анализа школам необходимо было выделить приоритеты, на которые будет направлена реализация мероприятий. Среди приоритетов, выбранными школами, представлен стандартный набор. Около 85 % ОО выбрали следующие направления с некоторыми вариациями:

- повышение качества образовательных результатов учащихся по предметам (чаще всего называются: математика и русский язык);

- повышение профессиональной компетентности педагогических работников, (профессиональное развитие педагогов) по вопросам (чаще всего указываются: повышение мотивации учащихся, овладение современными образовательными технологиями, в т.ч. дистанционными; обучение детей с ОВЗ);

- создание единой системы управления качеством образования (диагностика, мониторинг, контроль);

- расширение взаимодействия с родителями.

Ряд школ среди приоритетов называют направления, связанные с:

- расширением социального партнерства, сетевого взаимодействия, обменом опытом с другими ОО;

- участием педагогов в конкурсах профессионального мастерства и трансляцией своего опыта;

обеспечением объективности оценки образовательных достижений учащихся (развитием компетентности педагогов в вопросах оценки образовательных достижений);

индивидуализацией образовательной деятельности обучающихся, имеющих учебные и поведенческие проблемы;

повышением уровня удовлетворенности родителей качеством образования;

развитием материально-технической базы, необходимым ресурсным обеспечением для перехода школы в эффективный режим работы.

Отдельные школы выделяют направления, которые поддерживают:

выявление и сопровождение одаренных детей;

создание мотивирующей образовательной среды в школе (создание позитивной школьной культуры);

развитие дополнительного образования в школе;

создание системы профориентационной работы;

организацию системы проектной деятельности в школе;

развитие управления и лидерства.

Таким образом, мы видим, что большинство школ при переходе в эффективный режим работы будет сосредотачивать свои усилия на улучшении *качества преподавания*. По мнению авторов, это возможно путем, повышения квалификации, мотивации педагогов, вовлечения их в конкурсную деятельность и деятельность по обмену опытом. Методическое совершенствование по применению в практике современных образовательных технологий, позволят педагогам увеличить мотивацию к обучению, обеспечить индивидуальный прогресс каждого ученика, следовательно, повысить качество образовательных результатов.

Однако, следует отметить, что планируя улучшение образовательных результатов учащихся, школьные команды сосредоточились в основном на развитии профессионального мастерства педагогов, овладении и использовании ими технологий обучения и оценивания, что является ведущим фактором, влияющим на качество результатов. Вместе с тем, есть

еще целый ряд факторов и условий, меняя которые можно улучшить низкие образовательные результаты. Они относятся к характеристикам *качества самого образовательного процесса*: это – образовательные программы, организация образовательного процесса, качество не только преподавания, но и психолого-педагогического и социально-педагогического сопровождения.

Так, только отдельные школы, предложили мероприятия, связанные с обновлением (корректировкой) основных образовательных программ, внесения в учебный план курсов метапредметного, надпредметного характера, использования возможностей внеурочной деятельности и школьного дополнительного образования для обеспечения коррекции образовательных достижений. В то время как использование модульных, блочно-модульных, интегрированных, сетевых образовательных и рабочих программ обеспечивает вариативность и индивидуализацию образовательного процесса, позволяет сделать обучение более практикоориентированным, следовательно, будет влиять на развитие интереса и мотивации к обучению каждого конкретного ученика. Таким же важным фактором изменения является уход от строго классно-урочной системы обучения, использование современных форм организации образовательного процесса: обучение в группах, стратах, потоках, выделяемых по разным основаниям, использование системы «погружения», проектных дней, образовательных практик, «умных каникул», профильных смен, лабораторий, стажерских проб, учебных практик – форм, позволяющих учитывать разнообразные образовательные запросы и потребности учащихся, сделать обучение более современным, интересным, мотивирующим.

Еще одним важным фактором, оказывающим влияние на результат, является школьная образовательная среда и современная инфраструктура школы. Этому направлению в своих программах разработчики не уделили внимания. В то время как наличие в школе уголков чтения, мест для самостоятельной работы учащихся, мест для самовыражения учащихся, мест для занятий проектной деятельностью, возможности поработать в группе,

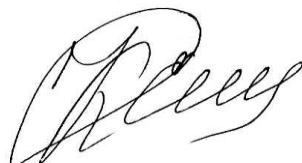
собратся, обсудить и пр. является важной частью подростковой культуры. Созданные в школе подобные условия (что не требует большого вложения средств) формируют у учащихся положительный образ школы, атмосферу участия, принятия, значимости, успешности, т.е. благоприятный климат школы, который оказывает влияние на улучшение низких образовательных результатов.

К сожалению, надо констатировать, что одним из слабых мест перехода школ в эффективный режим работы, являются направления (приоритеты), связанные с улучшением *качества управления*. Как говорилось выше, в основном администрация пытается влиять на улучшение качества образовательных результатов учащихся через усиления контроля, систематического отслеживания динамики достижений. Таким образом, нет понимания что необходимо раскрыть управленческие механизмы: создание творческих групп, элементы планирования и управления разными процессами.

Таким образом, необходимо при оказании методической помощи данным ОО необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. Усилить аналитический аспект при выявлении «проблемных» моментов.
2. При составлении планов мероприятий учитывать психолого – педагогические и социально – педагогические стороны образовательного процесса.
3. Шире использовать возможности внеурочной деятельности, нетрадиционной образовательной среды, современных форм организации УВП.
4. При определении управленческих механизмов включить такие как создание творческих групп, элементы планирования и т.д.

Директор МБУ ДПО г. Керчи РК
«Информационно – методический центр»



Н. Ш. Кокиева