

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РЕАЛИЗАЦИИ КОМПЛЕКСА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕДАГОГОВ, РАБОТАЮЩИХ
В ШКОЛАХ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ,
В РАМКАХ ПЕРЕХОДА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
(УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ)**

Качество образовательной системы – это многокомпонентная характеристика, одним из показателей которой являются образовательные результаты обучающихся.

Образовательная система высокого качества позволяет каждому обучающемуся достигать высоких результатов, несмотря на условия, в которых его школа реализует образовательную программу. Условия образовательного процесса определяются контекстом и факторами, специфическими для каждой образовательной организации. Низкие образовательные результаты часто являются следствием негативного влияния факторов риска или их сочетания.

Успешное функционирование любой системы во многом зависит от эффективности управления. Управление представляет собой целенаправленное воздействие (субъекта управления) на управляемую систему (объекты управления) для достижения желаемого результата. Такое воздействие предполагает не только принятие самих управленческих решений, но и реализацию таких процессов, как прогнозирование, планирование, организация, координация, контроль, мотивация и др.

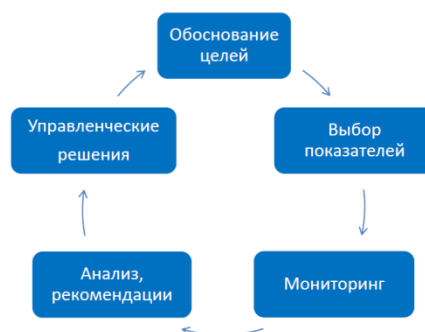
Современное управление образованием представляет собой целостную систему, которая призвана обеспечить сохранение педагогических норм, традиций и социокультурных основ общества, а также является одним из мощных источников ее развития, составляет основу целенаправленных изменений.

1. Анализ результатов деятельности образовательной организации

Управление не является статичным и представляет собой постоянную модель адаптации к возможностям и обстоятельствам. Для выстраивания и эффективного функционирования такой модели необходимо обладать в полной мере объективной, надежной и достоверной информацией, основанной на реальных данных, их анализе и интерпретации. Чем больше информации собрано и обработано, тем больше вероятность принятия верного решения

Управленческий цикл





1.1. Постановка цели анализа результатов деятельности.

Цель анализа результатов деятельности – оценить позицию образовательной организации и определить риски.

Рекомендуемые диагностики:

- оценка внешней среды: PEST-анализ, SWOT-анализ и т.д.;
- оценка внутренней среды: SWOT-анализ, проблемно ориентированный анализ и т.д.

Направления анализа: контингент обучающихся; кадровый состав; мониторинг здоровья обучающихся; материально-техническое обеспечение; информационное обеспечение; психологическое обеспечение; нормативно-правовое обеспечение; мотивационные условия; программно-методическое обеспечение; внутришкольная система оценки качества образования; социальное окружение.

1.2. Схема комплексной диагностики школьных процессов:

- содержание образования (структура учебного плана, учебные курсы и программы, программы внеурочной деятельности, формирования УУД и т.д.);
- образовательные результаты (личностные, метапредметные и предметные результаты, включая результаты ГИА, ВПР, промежуточной аттестации, защиту итогового проекта, формирование функциональной грамотности и т.д.);
- мониторинг достижений (воспитательная работа, личное и социальное развитие, наставничество, индивидуализация, портфолио и т.д.);
- моральные установки и климат (климат в коллективе, ожидаемые результаты, сотрудничество с родителями);
- ресурсная обеспеченность (материально-техническое оснащение, санитарно-гигиенические и эстетические условия, медицинское сопровождение, организация питания);
- условия (аттестация педагогических работников, участие учителей в конференциях, олимпиадах, конкурсах, укомплектованность кадрами и т.д.);
- руководство (выработка руководящих установок, самооценка, планирование позитивных изменений, государственно-общественное управление, документооборот).

1.3. Определение проблемных зон (проблемы).

Проблема – осознание руководителем (управленческой командой) невозможности разрешить сложившееся противоречие, возникшее в ситуации управления качеством образовательных результатов.

Формулировка проблемы:

- конкретная, обеспечивающая переход к идеям, образующим основы позитивных изменений;
- операциональная, соответствующая показателям оценки достижения результатов;
- прогностичная, нацеленная на образовательный результат.

1.4. Постановка целей и задач решения проблем.

Цель – предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определённых средств.

Характеристика цели:



Задача – проблемная ситуация, решение которой позволит достигнуть цели. Задачи должны соответствовать цели.

1.5. Разработка показателей.

Показатель – методологический инструмент, обеспечивающий возможность проверки теоретических положений с помощью эмпирических данных.

Различают качественные (фиксируют наличие или отсутствие определенного свойства: разработана система, созданы условия, соответствие требованиям и т.д.) и количественные (фиксируют меру его выраженности, развития: доля обучающихся, показавших положительную динамику образовательных результатов по предмету на ВПР, ОГЭ, ЕГЭ; доля обучающихся, принявших участие) показатели.

Общие требования к показателям:

- широта охвата поля возможных проблем, результатов;
- возможность использования в практике управления;
- простота и надежность определения.

1.6. Мониторинг показателей, анализ результатов мониторинга.

Мониторинг – сбор информации по разработанным показателям при помощи тех методов, которые были определены.

Методы сбора: экспертная оценка, статистика, тестирование, анкетирование, интервьюирование, наблюдение, беседа, анализ документации, диагностические контрольные работы, портфолио ученика, самообследование, посещение уроков и др.

Результат проведения мониторинга – собранные статистические данные, представляющие собой числовые величины, которым необходимо придать смысловое содержание, то есть интерпретировать.

Данные, полученные в ходе проведения мониторинга показателей, подлежат описанию и интерпретации, то есть проводится анализ результатов мониторинга показателей, даются рекомендации (методические рекомендации, модель организации и т.д.).

После разработки рекомендаций и принятых на их основе мер и управленческих решений, проведения мероприятий, направленных на ликвидацию выявленных дефицитов, необходимо провести повторное измерение показателей, то есть провести анализ эффективности принятых мер, что позволит определить степень соответствия достигнутого тому, что предполагалось достичь (тому, что указано в цели).

1.7. Управленческие решения.

Управленческие решения - рекомендации, разработанные на основе анализа результатов мониторинга.

Управленческие решения закрепляются в документах (приказах, распоряжениях, соглашениях по вопросам взаимодействия, антирисковых программах и т.д.)

1.8. Анализ эффективности принятых мер (выявление динамики).

Оценивается, осуществляется ли оценка эффектов, полученных в результате применения мер, реализации мероприятий и управленческих решений, с точки зрения их влияния на значения используемых показателей.

Оценка эффектов от принятых мер может основываться:

- на сопоставлении значения показателей до принятия соответствующих мер и после их принятия (лонгитюдные исследования);
- на сравнении «равноценных» выборок, к одной из которых рассматриваемые меры применялись, а к другой – нет (в этом случае требуется обоснование «равноценности» выборок).

Оценивается наличие:

- обоснованных выводов об эффективности проведенных мероприятий/принятых мер/управленческих решений;
- обоснованного описания дальнейшей траектории развития (сохранение/усиление/ослабление принимаемых мер, пересмотр перечня мер, пересмотр целей и показателей и т.п.)

2. Механизмы управления качеством образовательных результатов (некоторые аспекты)

2.1. Система оценки качества подготовки выпускников.

Под сбалансированной системой оценки качества подготовки обучающихся понимается система, которая нацелена:

- на реализацию рекомендаций Минпросвещения и Рособрнадзора по оптимизации проверочных работ (Письмо Минпросвещения России и Рособрнадзора от 6 августа 2021 года № СК-228/03, № 01-169/08-01 «О направлении Рекомендаций для системы общего образования по основным подходам к формированию графика проведения оценочных процедур в общеобразовательных организациях в 2021/2022 учебном году»);
- на формирование в каждой общеобразовательной организации внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО).

ВСОКО должна также быть подкреплена соответствующими компонентами управленческого цикла. Несмотря на достаточное нормативное обеспечение, на сегодняшний день эффективность ВСОКО в ОО в среднем остается низкой. В тоже время наличие объективной ВСОКО в каждой образовательной организации региона необходимо для выстраивания эффективной и адресной образовательной политики как на уровне ОО, так и на более высоких уровнях управления образованием.

Основой ВСОКО является диагностика, любые выводы должны быть не умозрительны, а подтверждены исследованием состояния образовательного пространства. Здесь важна командная работа коллектива, а также четкое планирование стратегических целей и лабильное определение тактических задач.

Обновление ВСОКО запускается тогда, когда выявляется проблема, явных причин которой нет. Зачастую о наличии такой проблемы свидетельствуют сигналы независимой оценки качества образования (НОК) и внешней оценки образовательных достижений обучающихся. Коллектив должен проанализировать и систематизировать «симптомы». Например, часто выявляется такой «симптом», как «низкая вовлечённость родителей в образовательный процесс». Основная ошибка образовательной организации в том, что для устранения «симптома» принимается решение провести с родителями собрания, соревнования, праздники. Это решение будет неэффективным, если причины низкого уровня не определены до принятия такого решения. Например, низкий уровень вовлечённости родителей в образовательный процесс заключается в непонимании родителями критериев оценивания по предметам, несвоевременности уведомления о неуспешности ребёнка (нет виртуального журнала или целевых уведомлений). В этом случае родительские собрания, соревнования, праздники как меры по вовлеченности родителей в образовательный процесс будут неэффективными.

Развитие ВСОКО – это одно из условий его успешного функционирования. ВСОКО претерпевает изменения тогда, когда меняются подходы к образованию, разрабатываются новые концепции, изменяется законодательство, возникает необходимость перестройки системных отношений. Ярким примером, потребовавшим развития ВСОКО, является вынужденное дистанционное обучение весной 2020 года, когда нужно было ввести внутришкольный контроль за организацией дистанта. С сентября 2022 года выстроенная в образовательных организациях ВСОКО требует развития и изменения в связи с переходом на обновлённый ФГОС. И развитие, и обновление ВСОКО должны быть заложены организацией как часть этой системы (мероприятия по развитию и изменению нужно занести в план функционирования ВСОКО).

Модель внутренней системы оценки качества образования образовательной организации отражается в локальном акте – положении о ВСОКО. Законодательно не регламентировано строго фиксированная структура ВСОКО, поэтому все существующие подходы к моделированию имеют рекомендательный характер и в каждой школе формируется уникальная система. Каждый коллектив должен сам определить направления обновления этой системы, исходя из присущих ему условий функционирования. Даже в сходных условиях у каждой организации будут свои, присущие только ей ресурсы (условия, которые позволяют системе стабилизироваться и выйти на развитие).

Алгоритм обновления ВСОКО образовательной организации.

1. Проверить сбалансированность системы ВСОКО: есть ли локальный акт о ВСОКО, программа (план функционирования и график), мониторинг, справки по итогам ВСОКО, приказы по запуску ВСОКО на учебный год, было ли развитие ВСОКО и как оно оформлено.

2. Запланировать обсуждение результатов ВСОКО и дальнейшие меры: наличие управленческих решений и контроля их исполнения.

3. Проанализировать имеющуюся систему контроля образовательных результатов за три предыдущих года:

- наличие мониторинга всех элементов ФГОС (выявление позиций, которые не проверялись, и планирование контроля);

- мониторинг эффективности запланированных мероприятий: выявление степени выполнения рекомендаций, решений педсоветов, эффективности мер, предпринятых по устранению недостатков;

- анализ эффективности управленческих решений: соответствие рекомендациям, наличие конкретики исполнения (сроки, ответственные, разграничение полномочий), обсуждение эффективности выполнения предъявленных требований;

- контроль степени учёта во ВСОКО внешних оценочных процедур, эффективности работы коллектива по выравниванию результатов внешних и внутренних оценочных процедур (если такая работа была).

4. Обновить нормативную базу (обеспечить ее актуальность).

5. Сделать вывод об объективности оценивания образовательных результатов:

- мониторинг результатов внешних оценочных процедур;

- сравнить с показателями по региону, муниципалитету;

- сделать выводы о динамике;

- проанализировать динамику показателей внутренней оценки качества образования за три года;

- сделать выводы об объективности проведения оценочных процедур;

- сравнить с результатами, определенными образовательной организацией (приложение к ООП (или иной локальный акт организации) «Система оценки результатов освоения ООП»), а именно:

- наличие оценки всех результатов: предметных, метапредметных и личностных;

- недостаточность или избыточность в организации внутренних оценочных процедур;
- распределение полномочий членов коллектива и системы сетевого взаимодействия со сторонними организациями в проведении этих процедур, а также хранения и учёте их результатов.

6. Проанализировать оценочную систему: накопительное оценивание, оценку индивидуального прогресса, критериальное (проверить соответствие критериев оценивания ФГОС, наличие в контрольно-измерительных материалах КЭС (контролируемых элементов содержания) и выполнение КПУ (контрольных требований к проверяемым умениям (действиям)).

7. Сопоставить все собранные данные, сделать вывод об объективности оценивания в образовательной организации и соответствии ФГОС.

8. Проанализировать качество образовательной деятельности как элемент ВСОКО. (Управленческим командам необходимо пройти курсы повышения квалификации по современным подходам во ВСОКО.)

9. Провести системный проблемный анализ качества образования в ОО для определения истинных причин неудач, негативной динамики. Привлечь для этого всех участников образовательного процесса.

Составить перспективную (стратегическую) обновлённую модель ВСОКО:

- определить приоритетные для мониторинга направления;
- разработать критерии эффективности, обсудить критерии и принять их коллегиально.

Предусмотреть распределение усилий команды на несколько лет по матрице приоритетов Эйзенхауэра. Заложить возможности «манёвра во времени» на случай форс-мажора и развития ВСОКО по направлениям изменений в системе образования.

10. Составить тактическую модель ВСОКО – программу ВСОКО (план функционирования, график) на учебный период. Приказом запустить ВСОКО.

Моделируя ВСОКО, важно соблюдать главные принципы:

- простота, реалистичность инструментария (минимум параметров, критериев, отсутствие сложных формул, запутанных диаграмм, многоступенчатых программ контроля), доступность для понимания и обсуждения;
- рефлексивность (включение всех заинтересованных участников);
- технологичность (электронный документооборот, облачные хранилища, виртуальный журнал);
- сопровождение оценочных процедур (контроль подготовки и проведения, анализ результатов, управленческие решения);
- своевременность (включение/исключение отдельных контролей, постоянное отслеживание обновлений ФГОС), непрерывность развития.

Итоги ВСОКО отражаются в публичном отчёте и /или отчёте по самообследованию и т.д.

В ежегодном (тактическом) плане функционирования ВСОКО должны ставиться достижимые цели: если проблему можно решить имеющимися средствами, то это не проблема, а задача. Проблема обнаруживает себя за пределами уже использованных на данный момент средств, а значит, нужно продолжить исследование проблемы, подобрать новые средства, именно это необходимо учесть в планировании на следующий год.

Недостатки выстраивания ВСОКО в образовательной организации (для самодиагностики эффективности ВСОКО):

- «нерабочие», устаревшие, не соответствующие действующему на данный момент законодательству локальные акты организации;
- разработка плана ВСОКО осуществляется без учёта выявленных проблем;

- отсутствие системности в моделировании ВСОКО, замалчивание или игнорирование отдельных направлений, недостаточная их выверенность на соответствие ФГОС;
- отсутствие вопросов контроля объективности оценивания образовательных результатов обучающихся (в т.ч. при посещении учебных занятий, при контроле заполнения классных журналов, проведении административных «срезов»), соотнесения внутренней и внешней оценок образовательных результатов;
- отсутствие указания ответственных (не разграничены полномочия, не определена мера ответственности за срыв выполнения плана);
- нарушение сроков исполнения мероприятий плана;
- неактуальные программы контроля, техники сбора информации;
- не учитываются требования при проведении мониторинга (информация для информации, простая констатация фактов без выводов, рекомендаций; отсутствие адекватных выводов);
- отсутствие системного подхода в анализе информации, односторонность подхода, использование не всех источников информации;
- неэффективное использование информации о результатах контроля (выявленные при контроле проблемы остаются без внимания);
- отсутствие в приказах управленческих решений или их обобщённость (без сроков и фамилий педагогов);
- отсутствие контроля исполнения приказов по итогам ВСОКО, рекомендаций;
- отсутствие команды, системы делегирования полномочий педагогическому коллективу, структурным подразделениям организации.

2.2. Повышение профессионального мастерства педагогических работников.

Задача повышения профессиональной компетентности учителей может и должна решаться в ежедневном режиме и в рамках школьного образовательного процесса. Необходимыми условиями для организации такой работы являются:

- педагогическое лидерство директора;
 - командный стиль работы педагогического коллектива;
 - использование эффективных практик совместной работы учителей (посещение уроков, анализ проблем на методических объединениях, наставничество и др.);
- повышение квалификации, в том числе в форме индивидуального образовательного маршрута, составленного на основе диагностики профессиональных дефицитов в ЦНППМ;
- организация сетевого взаимодействия педагогов;
 - развитие внутришкольной системы профессионального роста;
 - вовлечение педагогов в экспертную деятельность (в качестве экспертов предметных комиссий по проверке заданий с развернутым ответом ГИА);
 - участие в конкурсах профессионального мастерства педагогических работников.

2.3. Реализация Целевой модели наставничества.

Форма наставничества - это способ реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары или группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью и позицией.

В числе самых распространенных форм наставничества, включающих множественные вариации в зависимости от условий реализации программы наставничества, могут быть выделены:

- «ученик - ученик»;
- «учитель - учитель»;
- «студент - ученик»;

– «образовательная организация – образовательная организация».

Каждая из указанных форм предполагает решение определенного круга задач и проблем с использованием единой методологии наставничества, частично видоизмененной с учетом ступени обучения, профессиональной деятельности и первоначальных ключевых запросов участников программы.

Функции образовательных организаций, осуществляющих внедрение целевой модели наставничества:

- разработка и реализация мероприятий дорожной карты внедрения целевой модели наставничества;
- реализация программ наставничества;
- реализация кадровой политики, в том числе: привлечение, обучение и контроль деятельности наставников, принимающих участие в программе наставничества;
- назначение куратора внедрения целевой модели наставничества в образовательной организации;
- инфраструктурное и материально-техническое обеспечение реализации программ наставничества;
- осуществление персонифицированного учета обучающихся, молодых специалистов и педагогов, участвующих в программах наставничества;
- проведение внутреннего мониторинга реализации и эффективности программ наставничества (в ведении образовательных организаций);
- обеспечение формирования баз данных программ наставничества и лучших практик;
- обеспечение условий для повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в реализации целевой модели наставничества, в формате непрерывного образования.

Образовательная организация разрабатывает положение о целевой модели наставничества, издает распорядительный акт и утверждает дорожную карту внедрения целевой модели наставничества.

Заключение

Работа со школами с низкими образовательными результатами является стратегически важной, так как в ее основе – адресный сбор данных об отдельных дефицитах образовательных организаций.

В последнее время появилось много методических рекомендаций, в которых раскрываются основные направления работы ШНОР. Однако, высокий научно-теоретический уровень этих работ не всегда помогает руководителям, педагогам, руководителям методических объединений, работникам психологических служб, испытывающим трудности в организации работы общеобразовательных организаций по ликвидации рисков профилей.

Данные методические рекомендации рассматривают систему мер (с помощью эффективного управления), направленных на выстраивание работы общеобразовательной организации по переходу в эффективный режим функционирования.