

**XVII Форум управленческих практик «Механизмы управления качеством образования на муниципальном и школьном уровне в условиях введения обновленных ФГОС НОО и ООО»»**

**Тема: Построение системы управления школами с низкими образовательными результатами на основе объективных данных.**

Демчишина Елена Васильевна –  
главный специалист отдела  
образования администрации  
Новоселовского района  
12.05.2022

Здравствуйте, уважаемые коллеги!

Слайд 3,4,5.

Новоселовский район – один из красивейших районов Красноярского края. Территорию района пересекает с юга на северо-восток Красноярское водохранилище и делит район на правобережную и левобережную части. Пересечение территории района водохранилищем имеет свои положительные и отрицательные стороны. Способствуя перевозке грузов речным транспортом, оно в то же время затрудняет сообщение между правобережной и левобережной частями района. Таким образом на правобережной территории находятся 2 школы с филиалами: МБОУ Комская СОШ и МБОУ Анашенская СОШ – обе школы ШНОР

До 2020 года по результатам оценочных и мониторинговых процедур входила в зону риска	
МБОУ Комская СОШ	МБОУ Анашенская СОШ
2020-2021 год вошли в муниципальный проект	
Нет в списке	ФИОКО
2021-2022 год	
вошла в проект «500+» (в списке ФИОКО)	муниципальный проект + сопровождение КСО (нет в списках)

На левобережной стороне расположены 7 школ с филиалами, из них 3 ШНОР +1(Светлолобовская СОШ): (выделены оранжевым цветом)

Слайд 6

Ежегодные данные ФИОКО добавляют нам школы ШНОР, но никто не озвучивает причины попадания их в эту группу. Для выстраивания системы работы со школами, принятия школами осознания, что они школы с низкими

образовательными результатами нам необходимо на уровне муниципалитета самим понять причину и показать школам, почему они находятся в той или иной группе.

Слайд 7,8

Нам помогает в этом системный анализ данных, который становится основой для **выстраивания деятельности**. Приведу пример на основе анализа результатов ВПР, беря во внимание методику ФИСОКО по выявлению общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся, на основе комплексного анализа данных об образовательных организациях, в том числе данных о качестве образования (слайд). Под «низкими результатами» понимаются результаты оценочной процедуры, при которых не менее 30% от общего числа участников оценочной процедуры получили отметку «2» (ВПР) или не преодолели минимальный порог, предусмотренный спецификацией соответствующей оценочной процедуры (ОГЭ, ЕГЭ). В перечень школ, с «низкими результатами» включаются те, которые удовлетворяют как минимум одному из следующих критериев:

- Взяла все параметры ФИОКО, но добавила данные за 4,7,8 класс. Провела анализ полученных «2». Выделила школы, которые не менее 30% от общего числа участников оценочной процедуры получили отметку «2» (ВПР) или не преодолели минимальный порог, предусмотренный спецификацией, соответствующей оценочной процедуры (ОГЭ, ЕГЭ). Далее обозначила школы, в которых не менее чем по двум оценочным процедурам в предыдущем учебном году были зафиксированы низкие результаты, либо ОО, в которых хотя бы по одной оценочной процедуре в каждом из двух предыдущих учебных годов были зафиксированы низкие результаты. **Увидела такие школы – совпали с данными ФИОКО.**
- В том числе выделилась группа школ, которые находятся в зоне риска (при условии, что к данным ФИОКО добавились бы 7, 8 классы, либо либо при условии, что берем не 30 % «2», а от 25-30 %, то школы ШНОР еще добавились). Туда вошли все остальные 6 школ.

Слайд 9,10,11 Другие виды анализа позволяют увидеть следующие проблемы и выстроить действия.

Вид анализа	Результат
Сравнение плановых	Позволяет выявить степень соответствия показателей за определенный период времени. Понять, видит ли учитель

показателей и фактически X

(завуч) уровень ребенка. Выявить степень объективность оценивания текущих и итоговых работ

ОУ	История КДРБ			
	Максимально – 10 б	Вывод	Общий балл по КДР (ниже 10 б)	План
<b>Толстомысенская СОШ (11 чел)</b>	0б – 1ч 2 б – 4ч 3 б – 1 ч 4 б – 1 ч 5 б – 3 ч 7 б – 1 ч	7 ч – низкий и недостаточный (64%) 4 ч – база и выше (36%)	4 чел (неудовлетворительных нет)	5 - низкий и недостаточный
<b>Анашенская СОШ (8 чел)</b>	1 б - 2 ч 2 б - 1ч 3 б - 4ч 5 б - 1 ч	7 ч - низкий и недостаточный (87,5%) 1 ч - база и высокий (12,5%)	1 чел (неудовлетворительных нет)	1 - низкий
<b>Светлобобовская СОШ (21 чел)</b>	0б - 2 ч 1б - 3ч 2б - 3 ч 3б - 10ч 4б - 1ч 6б - 2ч	19 ч - низкий и недостаточный (90%) 2 ч - база (9,6%)	16 чел база (неудовлетворительных нет)	13 - низкий и недостаточный
<b>Легостаевская</b>	1 б – 1ч	2 чел -	1чел	3 - низкий и

Сопоставление фактически X результатов

<b>Дивинская СОШ (7 чел)</b>	2	6	5	1	один - база	Не совпадение плана и факта. Неудовлетворительных детей в 6 классе нет.	Совпал план с фактом 1 чел (база). Имеет место (план) 2 человека с «3» в «4» классе. понижений нет. Почему? с такими отметками не база. Завышения текущих отметок учителями?
<b>Кульчская ООШ (филиал)</b>					Не предоставлен		

Из данных таблицы видно, что только 3 школы смогли точно, либо наиболее точно спрогнозировать результат. При этом у всех школ наблюдается несоответствие уровней с годовыми отметками детей. Это может говорить о том, что имеется завышение текущего оценивания детей, либо выставление отметок за год не всегда объективно. Так же, это свидетельствует об отсутствии системы индивидуального продвижек обучающихся.

**Основные результаты по району в сопоставлении с данными по региону**

Основные результаты выполнения диагностической работы по читательской грамотности	Среднее значение по муниципальному образованию (%)		Среднее значение по краю (%)	
	Успешность выполнения (% от максимального балла)			
	2021(январь)	2021(ноябрь)	2021(январь)	2021(ноябрь)
Все работы (балл по 100-балльной шкале)	43,25	51,03	41,66	52,13
Задания по группам уровней (% максимального балла)	Общее понимание и ориентация в тексте			
	59,76%	49,28	55,73%	53,17
	Глубокое и детальное понимание содержания и формы текста			
	36,02%	34,40	31,63%	36,65
	Использование информации из текста для различных целей			
	28,43%	27,59	21,61%	27,96

Позволяет определить наличие динамики, ее отсутствия, определить тенденции развития

с  
результатам  
и прошлых  
периодов

анализ, ЧГ 4,6 - Microsoft Word

Работа с таблицами

посредством курсов ПК и треков (приложение к анализу).

Рассмотрим данный показатель в разрезе школ, сравнивая 6 класс 2021 (январь) с 6 классом 2021 (ноябрь)

ОУ	Недостаточный и пониженный уровни		Краевой показатель 2021 (ноябрь)	Базовый и повышенный уровни		Краевой показатель 2021 (ноябрь)	Результат (сравнение школ относительно самих себя в сравнении с краевым показателем)
Численность учащихся (ноябрь, 2021)	2021 (январь)	2021 (ноябрь)		2021 (январь)	2021 (ноябрь)		
Светлолобовская СОШ	57,9% (11 чел)	85,7 (18 чел)	57,6	42,10% (1 чел)	14,2 % (1-повыш)	42,38	Снижение

  

(21 ч)	чел)			повыш)			внутри школы и ниже края
Комская (ШНОР) СОШ	50% (5 чел)	42,86 (3 чел)	57,6	50% (0-повыш)	57,1% (1-повыш)	42,38	Повышение, выше края
Анашенская (ШНОР) СОШ	0% (0 чел)	50 % (4 чел)	57,6	100% (2 -повыш)	50 % (0-повыш)	42,38	Снижение, выше чем в крае
Толстомысенская СОШ	36,36% (4 чел)	72,73 % (8 чел)	57,6	63,64% (1 -повыш)	27,27% (0-повыш)	42,38	Снижение, ниже краевых показателей
Барантская СОШ	25% (1 чел)	60 % (3 чел)	57,6	75% (0-повыш)	40 % (0-повыш)	42,38	Снижение, ниже краевых показателей
Легостаевская СОШ	28,58% (2 чел)	50 % (3 чел)	57,6	71,43% (0-повыш)	50 % (1-повыш)	42,38	Снижение, выше чем в крае
Игрышская СОШ	18,18% (2 чел)	62,5 (5 чел)	57,6	81,82% (0-повыш)	37,5(0-повыш)	42,38	Снижение, ниже краевых

Страница: 11 из 22 Число слов: 5 413 Русский (Россия)

Данные ВПР - Microsoft Excel

	ВПР 4 русский язык	ВПР 4 математика	ВПР 5 русский язык	ВПР 5 математика	ВПР 6 русский язык
ОУ	2021г - 5,95%	2022г - 2,57%	2021г - 2,57%	2022г	2021г - 19,42%
Красноярский край	2022г	2021г - 17,66%	2022г	2021г - 22,41%	2022г
Анаш	0%	9,9%	0%	9,9%	28,57%
Кома	0%	0%	14,29%	14,29%	60,00%
Дивный	0%	0%	0%	0,00%	0,00%
Новоселово	8,97%	5%	23,08%	19,35%	21,21% (66 чел)
Барант	0%	14,29%	66,67%	20,00%	50%(из 4 х)
Светлолобово	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%
Легостаево	0%	0%	28,57%	0,00%	25,00%
Игрыш	0%	0%	14,29%	16,67%	30,00%
Толстый мыс	0%	0%	27,27%	33,33%	8,00%
Кульчек	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%

Сопоставле  
ние  
фактическо  
го и  
лучшего  
результата

Дает возможность выявить лучший опыт (особенно при собеседовании)

Сопоставле  
ние с целью

Дает возможность выявить неиспользованный резерв

оценки достигнуто о результата	
--------------------------------	--

Слайд 12,13,14,15

Далее важно довести эту информацию до школ, но не просто спустить сверху, а сделать так, чтобы это было присвоено.

Я считаю, что часто та или иная деятельность управленцев (педагогов) не происходит, так как не видят затруднения (проблемы), а обозначенные данные из вне чаще не присваивают. Как сделать так, чтобы управленец (педагог) сам увидел (проблему) затруднение, сформулировал его как условие педагогической задачи и профессиональной проблемы, овладел методами решения, и, таким образом, имел основания для профессионального продвижения. Здесь важна работа с управленческими командами. Проведение организационно-деятельностных семинаров по анализу любых объективных данных, на которых не мы даем готовые решения и реже всего предъявляем свои аналитические данные – важный этап. Мы проводим семинары, на которых команды учатся анализировать, сравнивать, сопоставлять данные, выявлять причины, динамику, либо ее отсутствие, присваивать те данные, которыми мы (муниципалитет) уже владеем. Таким образом, после семинара «на руках» у управленцев имеются все аналитические данные для работы в коллективе, данные для корректировки своих программ (по повышению качества образования, отчетов самообследования и т.д.). Этими данными владеют все школы, не только ШНОР.

Слайд 16

Далее - выстраивание работы с педагогами школ. Как правило, все муниципальные семинары заканчиваются домашним заданием, закрепленным решением семинара, далее приказом отдела образования.

Что есть домашнее задание – это проведение аналогичных семинаров в школах с той же целью - присвоение данных, полученных собственным анализом. Но цель проанализировать не только «среднюю температуру по больнице» (так называю сравнение данных по годам – разные дети), а провести анализ продвижек (либо отсутствия), проблем (здесь и анализ предметных и метапредметных умений) у одних и тех же детей при переходе

из класса в класс, что может сделать только сама школа. А так же исполнение рекомендаций, которые выработали совместно.

Слайд 18

Для облегчения работы педагогов разработали алгоритм для анализа.

Слайд 17

Параллельно выстаивается взаимодействие с методической службой. Семинар «Механизмы управления качеством образования. Управление на основе объективных данных» стал продолжением семинара **"Как обеспечить профессиональное развитие педагогов?"**.

При подготовке семинаров владеем содержанием друг друга, участвуем в семинарах в разных ролях. Анализ полученных данных включен в работу РМО учителей – предметников. Работаем совместно над вычленением дефицитов педагогов, составляя ИОМ и т.д.

Слайд 19

Проведение собеседований с административными командами школ ШНОР, позволяющих понять причину тех или иных результатов, выстроить причинно-следственные связи, выработать совместный план действий, понять - кто уже может работать самостоятельно, кого нужно еще сопровождать, увидеть управленческие и аналитические компетенции управленцев.

Слайд 20

Все данные действия позволяют выстроить муниципальный цикл управления (формируется, думаем) и выстроить дальнейшую работу со ШНОР

#### Муниципальный цикл управления

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ ситуации на основании всех имеющихся данных.</li><li>2. Собеседование с управленческими командами школ (не менее 2-х раз в год)</li><li>3. Корректировка программ (вывод школ из категории ШНОР, введение новых школ в программу, ШНОР (муниципальный проект) - корректировка программы, ШНОР (краевой проект, «500»+ Корректировка концепции развития, среднесрочной программы и т.д.).</li></ol>	Принятие управленческих решений на каждом этапе
--	---

<p>4. Участие в региональном мониторинге (2 раза в год). Анализ проблем. Корректировка мероприятий.</p> <p>5. Проведение мониторинговых процедур, которые позволяют увидеть деятельность школ (методические десанты, методические семинары, экспертиза школьных программ по повышению качества, собеседование с административными командами)</p> <p>6. Анализ эффективности принятых мер. Корректировка целей, задач</p>	
--	--

Слайд 21

На сегодняшний день думаем над инструментами для оценки деятельности (нашей, школ). Может быть это:

1. Наличие анализа результатов мониторинговых и оценочных процедур.
2. Анализ профессиональных компетенций педагогов.
3. Анализ образовательной среды и внедрения новых технологий (по результатам мониторинговых визитов школ).
4. Наличие анализ на основании мониторингов региональный (федеральный).
5. Динамика изменений управленческих команд (реализация адресных рекомендаций, развитие управленческих компетенций)

Это наш задел, с которым предстоит еще работать и другая история для наших встреч...

Слайд 22,23

Реализация муниципальной программы по повышению качества образования стала импульсом для новых решений, походов, форм по сопровождению ШНОР:

Слайд не проговариваю

Действия	Результат	Управленческие решения
1. Организация муниципальных методических десантов	Позволило увидеть ряд проблем, которые без входа в школу не определить:	- команда Комской СОШ включена в серию семинаров для ШНОР по организации

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие взаимодействия управленческой команды школы и коллектива;</li> <li>- формализация методической работы;</li> <li>- слабая аналитическая компетенция руководителей;</li> <li>- недопонимание влияния образовательной среды на результаты учащихся (качество образовательных результатов – качество среды) коллектива, отсюда отторжение коллективом каких-либо</li> </ul>	<p>способов работы с детьми, имеющими трудности в обучении (Центр становления КСО);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организованы кустовые семинары (правобережье) где команды школ стали ресурсом друг друга;</li> <li>- отработанные практики, команды правобережья стали ресурсом для школ ШНОР левобережья</li> </ul>
Мониторинговые визиты региональной команды в школу проекта по повышению качества образования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволило понять особенность сопровождения школ, выстроить свою работу по сопровождению;</li> <li>- отработка командных действий</li> </ul>	
Собеседование с командами школ по итогам мониторинговых визитов и итогам года	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволило увидеть динамику изменений управленческих команд (реализация адресных рекомендаций, развитие управленческих компетенций)</li> </ul>	
По итогам результатов оценочных процедур ряд школ взяты на особый муниципальный контроль, проведена перепроверка работ экспертами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволило выделить школу, имеющую необъективные данные (низкие результаты по итогам проверки), взять на сопровождение;</li> <li>- отработана форма перекрестной проверки</li> </ul>	



## Слайд 24

Участие муниципалитета в семинарах, проводимых институтом повышения квалификации по совершенствованию муниципальных механизмов управления качеством образования, а далее участие муниципалитета в краевом и федеральном мониторинге по оценке механизмов управления качеством позволили посмотреть совсем другими глазами на ту деятельность, которая выстраивается на уровне района, увидеть не только плюсы, но и минусы. А значит пересмотреть ряд нормативных документов и свою деятельность:

1. С 2021 года в рамках очных мероприятий и с использованием дистанционных форматов обсуждаем, анализируем все происходящие процессы с учетом реализации управленческого цикла.
2. Понимание показателей мониторинга механизмов управления качеством образования подтолкнуло методистов и специалистов к совместному обсуждению и командообразованию.
3. Недостаточное количество баллов по ряду показателей мониторинга привело к пересмотру кадрового состава ММЦ. Произошли кадровые ротации, пришел специалист, имеющий большой опыт методической деятельности, ставший руководителем ММЦ .
4. В рамках августовского педсовета проведены деятельностные семинары по каждому направлению мониторинга и доведены все показатели до школ района.
5. Запущен мониторинг по идентификации ШНОР.
6. Разработана дорожная карта по устранению замечаний мониторинга
7. Проведен региональный мониторинг, сделан анализ.
8. Корректируется план работы.

По странице на сайте отдела образования видно, как изменилась деятельность (демонстрация).

Итак, что изменилось в документах:

1. Появилась муниципальная программа управления качеством образования, выстроенная на основании региональной концепции управления качеством образования (май 2021).
2. По итогам августовской педагогической конференции разработана резолюция (решения), закреплённая приказом (август 2021)
3. Внесены изменения к программе повышения качества образования. Разработаны параметры идентификации ШНОР (ноябрь 2021)