

Тюмень
август 2020

Трек «Качество»

Тема 1: Стратегия управления качеством образовательных результатов

Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 №474

«О национальных целях развития России на период до 2030 года»

Национальные цели развития РФ период до 2030 года:

- а) сохранение населения, здоровье и благополучие людей;
- б) возможности для самореализации и развития талантов;
- в) комфортная и безопасная среда для жизни;
- г) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство;
- д) цифровая трансформация.

- ✓ **Вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования.**
- ✓ Формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся.
- ✓ Создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.
- ✓ Достижение "цифровой зрелости" ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления.
- ✓ Увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%.

Анализ эффективности деятельности школ

(по материалам исследований Высшей школы экономики 2019 г., до пандемии COVID-19)

Цель:

поиск эффективных решений для повышения качества образования, преодоления неравенства образовательных результатов обучающихся

Задачи:

кластеризация (группировка) школ по единому комплексу показателей

выработка модельных решений на основе типовых характеристик функционирования

формирование организационной (управленческой) культуры принятия адресных решений по отношению к каждой школе (индивидуализация управления)

Период сопоставимой динамики: 2015-2019 гг.

Участники: 287 школ (62% от всех ОО, 99,5% - от юр. лиц) из 25 муниципальных образований (96%)

Уровни анализа: муниципальный, школьный.

Основания и механизмы исследования

Базовые утверждения:

- качество образования – **комплекс** феноменов (не только итоги государственных экзаменов),
- эффективность деятельности – соответствие **реальных** результатов **максимально возможным** в условиях функционирования школы,
- социальный капитал школы – ожидаемые социальные, экономические, личностные **выгоды, получаемые в результате взаимодействия** всех участников образовательного процесса, включая внешнее социокультурное окружение и партнеров.

Измеряемые показатели:

- Результаты **стандартизированных** процедур (ЕГЭ, ОГЭ)
- Статистические данные **оснащенности и инфраструктуры** (материально-техническая база)
- Статистические данные **кадровой обеспеченности** (образование, квалификация, вакансии)
- Социологические **анкетирования**, опросы (руководители школ, педагоги, родители, учащиеся)
- Контекстные внешние **характеристики** (особенности территории, социально-экономический статус контингента)

Индикаторы и факторы оценки (внутренние):

- **индекс академических результатов**
(средние показатели ГИА за каждый год)
- **особенности контингента учащихся**
(наполняемость школы/классов; доля детей с ОВЗ; доля стоящих на учетах; доля не посещающих детский сад; доля детей, для которых русский язык не является родным; доля многодетных семей; доля неполных семей; доля семей, где оба родителя работают / являются безработными / имеют высшее образование / проживают в благоустроенных квартирах / сменили страну, регион / имеют разный уровень дохода)
- **ресурсы школы**
(количество учеников на одного учителя; доля педагогов с высшей квалификацией; число тьюторов; заработная плата учителей; количество учащихся на один компьютер; сотрудничество с другими организациями; доля охваченных внутришкольным / внешкольным дополнительным образованием; доля обучающихся во вторую смену; доля обучающихся по углубленным программам, в профильных классах)

Индикаторы и факторы оценки (внешние):

- **индекс социального благополучия школ**
(социально-экономические условия, в которых работает школа)
- **особенности территории**
(город / село; транспортная доступность)
- **самооценка в ходе анкетирования**
(анкета благополучия учащихся; буллинга в школе; внутришкольной активности; индекс высоких ожиданий учеников и педагогов; удовлетворенность родителей; оценка качества педагогического состава учениками, родителями; индекс профессионального самочувствия; профессионального взаимодействия; индекс социального капитала школы; индекс школьного климата)
- **оценка эффективности с учетом комплекса факторов**
(построение модели «возможного качества» на основании сравнения уровня достигнутых результатов относительно максимально возможных, то есть эффективные школы – это школы, результаты которых оказываются существенно выше результатов, ожидаемых в модели; неэффективные школы — школы, результаты которых оказываются существенно ниже результатов, ожидаемых в модели)

Итоговая группировка школ по комплексу индикаторов

Успешные школы — школы, показывающие *высокие* результаты в *хороших* условиях

123 (43%)

Резильентные (результативные) школы — школы, показывающие *высокие* результаты в *неблагоприятных* условиях

38 (13%)

Неуспешные школы — школы, показывающие *низкие* результаты в *благоприятных* условиях

55 (19%)

Неблагополучные школы — школы, показывающие *низкие* результаты в *неблагоприятных* условиях

71 (25%)

Эффективные школы
(успешные и резильентные)

161 (56%)

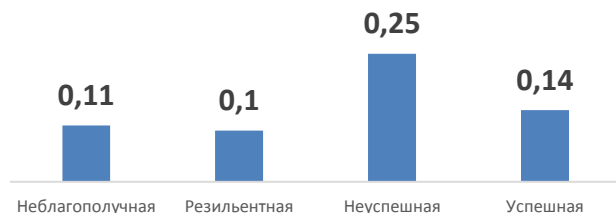
Неэффективные школы
(неблагополучные и неуспешные)

126 (44%)

Характерные черты

(выборка средних индексов-показателей по кластерам)

Индекс обеспеченности компьютерами с Интернет на 1 учащегося



Индекс удовлетворенности родителей школой



Индекс посещения внешкольных занятий



Индекс качества педагогического состава (родители)



Индекс академических достижений 2019



Индекс качества педагогического состава (ученики)



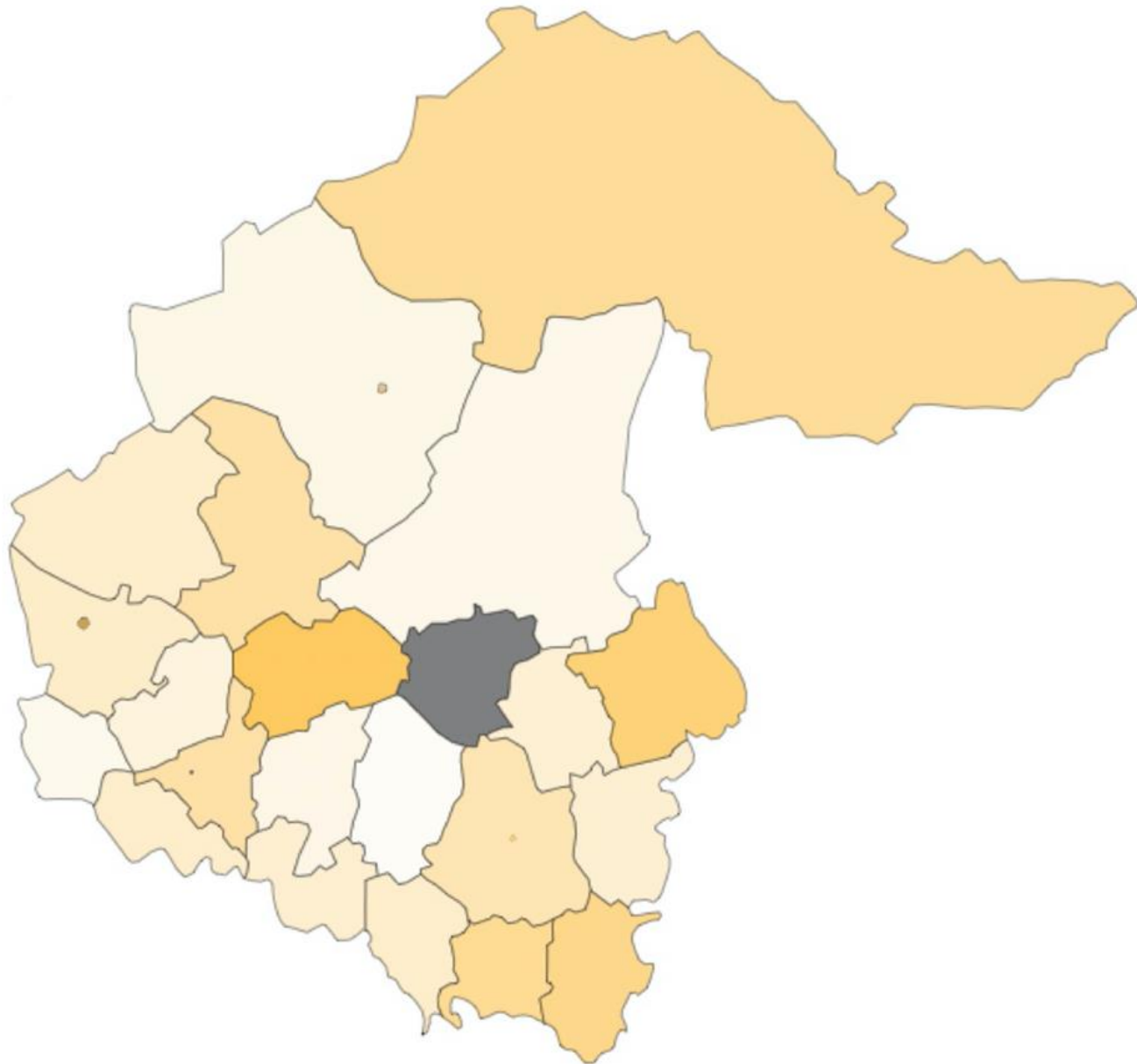
Индекс климата в школе



Индекс социально-экономического статуса школы



Итоговая группировка муниципальных образований



Оценка факторов, препятствующих достижению успешных результатов (итоги анкетирования)

Директор



Учитель



Оценка факторов, препятствующих достижению успешных результатов (итоги анкетирования)

Родитель



Ученик



Общие тенденции развития системы образования

- **устойчивость системы образования**
(общий рост результативности школьников и удовлетворенности родителей)
- **последовательность принимаемых мер**
(решения, действия взаимосвязаны друг с другом и соответствуют долгосрочной стратегии)
- **снижение образовательного неравенства между муниципалитетами: за 5 лет - в 2 раза, составляет около 15%**
(причины разброса результатов объясняются в одинаковой степени как социально-экономическими различиями школ, так и «человеческим» фактором)
- **в каждом муниципальном образовании присутствуют все виды кластеров школ**
- **низкий уровень школьной активности отрицательно влияет на результативность независимо от кластера**

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

ДРАЙВЕРЫ (ВОЗМОЖНОСТИ) :

- Высокий уровень администрирования образовательной сетью
- Разработанность механизмов взаимодействия власти и индустриальных партнеров
- Политическая и финансовая поддержка федеральных университетов органами власти
- Межведомственная «командность» в реализации крупных межотраслевых проектов
- Интенсивное развитие цифровых сервисов
- Высокий уровень оптимизма и конструктивного решения возникающих задач
- Базовая устойчивость изменений на длительном временном отрезке

Кластерные проблемы = точки потенциала роста эффективности каждой школы

Успешные школы – акцентировать усилия на работе с **родителями**, поиске путей комфортного (компромиссного) сотрудничества и обеспечении качественной (продуктивной) связи 24/7

Неуспешные школы – повышение уровня профессиональных **ожиданий педагогов и доверия школе родителей** (вера в детей, в себя, в партнеров)

Неблагополучные школы – расширение сетевых связей, повышение **школьной активности, поиск внешних партнеров**

Резильентные школы – стабилизация роста результатов, «закрепление» достижений, **поддержка** (поощрение) **профессиональных амбиций и партнерских связей.**

Предлагаемые решения для системы образования Тюменской области

Переход на «тотальную адресность» управленческих решений («индивидуализация» управления) с учетом комплексных **характеристик и результатов** (включая оценку эффективности, меры стимулирования, механизмы и тематику профессионального роста и т.п.)

Принятие мер по ликвидации образовательного неравенства на основе выявленных проблем, в том числе:

- агрессивная внешняя поддержка и **оказание комплексной помощи** *неблагополучным* школам (поиск партнеров, подбор и удержание кадровых ресурсов, повышение внутришкольной и внешкольной активности);
- установка режима **жесткого контроля** и организационного вмешательства в отношении *неуспешных* школ;
- проведение **имиджевых и стажировочных** мероприятий на базе и силами *резильентных* школ;
- **сетевое** использование кадрового потенциала и перевод школьно-родительского **сотрудничества** на новый уровень в *успешных* школах.

Предлагаемые решения для системы образования Тюменской области

Внедрение практики взаимодействия управленческих команд конкретных школ по системе «школа-наставник» / «школа-мастер» / «школа-партнер» (стимулирование обеих сторон такого сотрудничества, в котором команды учат друг друга наиболее успешным аспектам деятельности).

Развитие сетевых ресурсов, включая организационные модели школ – «Точек роста», базовых школ-центров, школа-учреждение дополнительного образования, школа-СПО, школа-ВУЗ, школа-предприятие.

Повышение прозрачности принимаемых решений, в том числе открытая аргументация и предварительная **проработка** в профессиональной и общественной среде «некомфортных» (непопулярных) мер, ориентированных на перспективные результаты.

Управленческая сессия

для специалистов МОУО, директоров, зам. директоров ОО

(ТОГИРРО с приглашением специалистов по отдельным вопросам)

Модули в течение года:

1. Единая система оценки качества образования (8 ч. - вебинары)
2. Управленческий цикл и его компоненты (16 ч./8 ч. - минипроект)
3. Внутренняя система оценки качества образования (36 ч./18 ч. – работа со школьной командой)
4. Управление качеством образовательной деятельности (36 ч./18 ч. – работа со школьной командой)
5. Воспитывающая школа: среда, учитель, директор (36 ч./16 ч. – работа со школьной командой/8 ч. – индивидуальная работа (очно-заочно))
6. Механизмы управления качеством образовательных результатов на муниципальном /школьном уровнях (16 ч., включая минипроект и общественную экспертизу)
7. Профессиональное развитие педагога: профессиональные взаимодействия (36 ч./18 ч. – работа с методической командой)
8. Разработка и реализации модели единого методического пространства муниципалитета/школы (36 ч./18 ч. – работа с методической командой школы/муниципалитета)

Программа повышения квалификации «Эффективная школа»

*(предложение Высшей школы экономики по проведению курсов
для специалистов МОУО, руководителей, педагогов ОО)*

- «Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы» (72 ч./24 ч. очно)
- «Я - эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся» (72 ч./32 ч. очно)

СТРАТЕГИЯ

обеспечить единый стандарт возможностей для ребёнка и требований к результатам ОО

при **адресном** подборе организационных (управленческих) **решений**

= *индивидуализация выбора инструментов* управления как новая ступень управленческой зрелости и эффективности

новая управленческая культура