

**Аналитический отчет  
по результатам мониторингового исследования  
эффективности управления качеством образования в школах, показавших  
низкие результаты обучения.**

Проводимый мониторинг являлся частью муниципальных исследований качества образования в городе Норильске, поскольку 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.

Целью данного мониторинга являлось определение эффективности управления образовательным процессом в школах, показавших низкие образовательные результаты обучающихся по итогам 2020 и 2021 учебных годов. Для достижения поставленной цели необходимо было получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и принимаемых управленческих решениях в школах города, показавших низкие результаты обучающихся, и оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации.

Кроме этого, для оказания методической помощи методистами МБУ «Методический центр» была проведена работа по сопровождению школ, показавших низкие образовательные результаты, предлагалось создать собственные (школьные) программы повышения качества образования. Наличие программ повышения качества образования учитывалось как принятое управленческое решение, направленное на переход школы в эффективный режим работы.

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, программа повышения качества обучения. 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 программ перехода школы в эффективный режим работы (дорожной карты, плана мероприятий, другого документа, описывающего управленческие способы решения данной проблемы), школьных программ по повышению качества образования в школах с низкими результатами.

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 анализа делались выводы об эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, показавших низкие результаты обучающихся.

Кроме этого, для подтверждения результативности принятия управленческих решений и эффективности программ повышения качества образования был проведен анализ результатов независимых оценочных процедур (Всероссийские проверочные работы) по итогам 2020 и 2021 годов по математике и русскому языку в 5 и 6 классе соответственно.

**Результаты выполнения ВПР-5  
обучающимися образовательных организаций города Норильска (математика,  
2020 год)**

<i>Предмет</i>	<b>МАТЕМАТИКА-2020</b>						
<b>МБ(А)ОУ</b>	<b>5 класс</b>						
	<b>Количество обучающихся, выполнивших ВПР</b>	<b>"2"</b>	<b>"3"</b>	<b>"4"</b>	<b>"5"</b>	<b>Успеваемость, %</b>	<b>Качество, %</b>
<b>СШ № 3</b>	36	2,78	19,44	63,89	13,89	72,29	28,92
<b>СШ № 13</b>	83	27,71	43,37	24,1	4,82	87,81	46,35
<b>СШ № 16</b>	41	12,2	41,46	34,15	12,2	85,71	45,71
<b>СШ № 17</b>	35	14,29	40	40	5,71	95,23	73,01
<b>СШ № 20</b>	63	4,76	22,22	52,38	20,63	96,67	66,67
<b>СШ № 23</b>	60	3,33	30	50	16,67	87,37	55,79
<b>СШ № 28</b>	95	12,63	31,58	36,84	18,95	82,98	44,68
<b>СШ № 32</b>	47	17,02	38,3	31,91	12,77	97,22	77,78
<b>СШ № 33</b>	60	10	55	28,33	6,67	90	35
<b>СШ № 41</b>	61	6,56	39,34	44,26	9,84	93,44	54,1
<b>Интернат № 2</b>	17	35,29	23,53	29,41	11,76	64,7	41,17

**Результаты выполнения ВПР-6  
обучающимися образовательных организаций города Норильска (математика,  
2021 год)**

<i>Предмет</i>	<b>МАТЕМАТИКА-2021</b>
<b>МБ(А)ОУ</b>	<b>6 класс</b>

	Количество обучающихся, выполнивших ВПР	"2"	"3"	"4"	"5"	Успеваемость, %	Качество, %
СШ № 3	42	4,76	52,38	30,95	11,9	95,2	42,9
СШ № 13	66	34,85	53,03	12,12	0	65,2	12,1
СШ № 16	37	21,62	67,57	8,11	2,7	78,4	10,8
СШ № 17	37	10,81	45,95	32,43	10,81	89,2	43,2
СШ № 20	68	23,53	45,59	29,41	1,47	76,5	30,9
СШ № 23	52	36,54	50	13,46	0	63,5	13,5
СШ № 28	103	14,56	44,66	32,04	8,74	85,4	40,8
СШ № 32	57	14,04	70,18	15,79	0	86,0	15,8
СШ № 33	64	15,63	42,19	37,5	4,69	84,4	42,2
СШ № 41	71	4,23	64,79	25,35	5,63	95,8	31,0
Интернат № 2	11	45,45	54,55	0	0	54,6	0,0

Таким образом, мы видим, что большинство школ при переходе в эффективный режим работы не реализовали свои усилия на улучшении качества преподавания по математике, кроме МБОУ «СШ № 3, 33, 41».

Ситуация по выполнению оценочных работ по русскому языку приведена в таблицах ниже.

**Результаты выполнения ВПР-5  
обучающимися образовательных организаций города Норильска (русский язык, 2020 год)**

Предмет	Русский язык-2020						
	5 класс						
МБ(А)ОУ	Количество обучающихся, выполнивших ВПР	"2"	"3"	"4"	"5"	Успеваемость, %	Качество, %
СШ № 3	82	20,73	50	28,05	1,22	79,27	29,27
СШ № 13	40	40	32,5	27,5	0	60	27,5
СШ № 16	30	60	33,33	3,33	3,33	39,99	6,66
СШ № 17	59	1,69	37,29	45,76	15,25	98,3	61,01
СШ № 20	39	30,77	28,21	33,33	7,69	69,23	41,02
СШ № 23	94	30,85	29,79	36,17	3,19	69,15	39,36
СШ № 28	35	0	37,14	48,57	14,29	100	62,86

<b>СШ № 32</b>	27	14,81	51,85	33,33	0	85,18	33,33
<b>СШ № 33</b>	63	25,4	34,92	30,16	9,52	74,6	39,68
<b>СШ № 41</b>	62	12,9	38,71	40,32	8,06	87,09	48,38
<b>Интернат № 2</b>	17	52,94	29,41	17,65	0	47,06	17,65

**Результаты выполнения ВПР-6  
обучающимися образовательных организаций города Норильска (русский  
язык, 2021 год)**

<i>Предмет</i>	<b>Русский язык-2021</b>						
<b>МБ(А)ОУ</b>	<b>6 класс</b>						
	<b>Количество обучающихся, выполнявших ВПР</b>	<b>"2"</b>	<b>"3"</b>	<b>"4"</b>	<b>"5"</b>	<b>Успеваемость, %</b>	<b>Качество, %</b>
<b>СШ № 3</b>	68	35,29	48,53	14,71	1,47	64,71	16,18
<b>СШ № 13</b>	39	15,38	56,41	28,21	0	84,62	28,21
<b>СШ № 16</b>	33	12,12	45,45	36,36	6,06	87,87	42,42
<b>СШ № 17</b>	63	22,22	42,86	30,16	4,76	77,78	34,92
<b>СШ № 20</b>	54	48,15	24,07	18,52	9,26	51,85	27,78
<b>СШ № 23</b>	92	25	40,22	31,52	3,26	75	34,78
<b>СШ № 28</b>	56	14,29	48,21	32,14	5,36	85,71	37,5
<b>СШ № 32</b>	42	7,14	57,14	30,95	4,76	92,85	35,71
<b>СШ № 33</b>	62	17,74	43,55	38,71	0	82,26	38,71
<b>СШ № 41</b>	68	4,41	41,18	32,35	22,06	95,59	54,41
<b>Интернат № 2</b>	11	45,45	45,45	9,09	0	54,54	9,09

*Следует отметить, что по русскому языку качество обучения снизилось, кроме МБОУ «СШ № 13, 16, 32, 41», однако успеваемость улучшилась в МБОУ «СШ № 16, 32, 33, 41, Интернат № 2».*

Для изменения сложившейся ситуации необходимо организовать повышение квалификации, рассмотреть различные инструменты мотивации педагогов, вовлекая 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, поэтому необходимо предусмотреть активное участие педагогов в мероприятиях, проводимых МБУ «Методический центр».

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 школы 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, собраться, 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 программ 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. В незначительном количестве программ можно увидеть, как будет происходить управление изменениями. Только в 30% школ, представивших полноценные программы, через **содержательный** (детальный план действий) и **организационный** разделы раскрыты управленческие механизмы: создание творческих групп, элементы планирования и управления разными процессами, выделены сроки, ответственные, формы принятия управленческих решений и представления отчетности. В школах, представивших паспорта программ, из-за сжатости изложения подобная информация отсутствует.

С точки зрения управления, важнейшим элементом программы изменений является **оценочный** раздел. В программах и паспортах программ представлены не только результаты, но и критерии, и показатели качественные и количественные, определяющие успешность реализации программы. Поскольку подходы к мониторингу результативности реализации программы перехода в эффективный режим работы в материалах представлены слабо, в методических рекомендациях даются варианты инструментов, которые могут быть использованы школами в процессе реализации программы перехода и отслеживания динамики запланированных изменений.

Заместитель директора МБУ «Методический центр»



А.В. Кошкина