

«Управление повышением качества образования в школах, работающих в сложных социальных условиях»

Т.В.Моржевилова
Председатель Комитета образования
Усть-Ишимского МР Омской области

На территории Усть-Ишимского муниципального района на 01.01.2017 года функционируют 14 общеобразовательных организаций, в том числе 7 средних школ, 6 основных и 1 лицей (*слайд 2*). Общая численность обучающихся – 1443 человека, из них 1401 ребенок обучается в обычных классах, 42 человека в специальных (коррекционных) классах и 8 человек получают образование в очно-заочной форме (*слайд3*).

С численностью обучающихся менее 50 человек – 7 школ, 50-100 обучающихся – 5 школ, 100-200 обучающихся – 1 школа, более 200 человек – 1 школа (МБОУ «Лицей «Альфа»)(*слайд 4*).

Протяженность дорог между населенными пунктами – более 300 километров, и почти все они – грунтовые. А в весенний, осенний и дождливый летний период – практически непроезжие (*слайд 5*).

Расстояние от школ до райцентра представлено на слайде: до 10км. – 2 школы, от 10 до 25км. – 1 школа, от 25 до 50км. – 7 школ, свыше 50км. – 3 школы (*слайд 6*).

Расстояние от с. Усть-Ишим до г. Омска – 560 км., до г. Тара – 250 км., до г. Тобольска – 240 км. (*слайд 7*).

Социальный статус обучающихся можно отразить в следующих показателях:

- во всех ОО района доля детей из неполных семей составляет от 17 до 52 %
- в 9 ОО нет ни одной семьи обучающихся, где оба родителя имеют высшее образование, в 5 ОО эта доля составляет всего от 2 до 4%;
- лишь в 4 ОО отсутствуют обучающиеся, состоящие на ВШК, в остальных – от 3 до 22,5% (*слайд 8*).

Все эти факторы нашли свое отражение в региональном мониторинге малокомплектных школ, в котором наш муниципальный район принял активное участие в 2015, 2016 годах.

По результатам данного мониторинга в 2016 году из 14 школ Усть-Ишимского муниципального района почти пропорционально разделились между 3 и 4 кластером: 3 кластер – 6 школ, 4 кластер – 4 школ. 2 школы отнесены ко 2 кластеру (МБОУ «Никольская ООШ» и МБОУ «Аксеноская СОШ») и 2 школы попали в 5 кластер (МБОУ «Ярковская ООШ» и МБОУ «Большетебендинская СОШ») (слайд 9). Очевидно, что хуже всего ситуация обстоит по таким группам условий, как «Финансово-экономические условия», «Социальный статус обучающихся» и «Территориальные условия» (слайд 9).

Таким образом, с уверенностью можно констатировать, что все образовательные организации Усть-Ишимского муниципального района Омской области:

- относятся к группе школ, находящихся в сложных условиях;
- все школы, кроме МБОУ «Усть-Ишимский лицей «Альфа», являются малокомплектными.

Всё это и обуславливает особенности работы образовательных организаций района и Комитета образования.

Важным результатом работы школ является обеспечение массовости достижения базовых результатов.

Начнем с обязательных предметов.

За последние три года самый высокий балл по району был получен в МБОУ «Малобичинская СОШ» по русскому языку в 2015-2016 учебном году – 98 баллов.

В целом за последние 3 года наблюдается стабильное улучшение результатов ЕГЭ и ГИА по обязательным предметам (слайд 10).

Данного результата удалось достигнуть за счет:

- усиления контроля со стороны Комитета образования за качеством подготовки выпускников;
- закрепления индивидуальной ответственности за каждым руководителем образовательной организации за результаты государственной итоговой аттестации выпускников каждой отдельно взятой школы;
- рассмотрения результатов ГИА на коллегиях при Главе МР и заседаниях Районного Совета депутатов;
- повышения профессиональной компетенции педагогов по вопросу подготовки к государственной итоговой аттестации;
- применения индивидуального подхода к каждому отдельно взятому выпускнику;
- открытия в районе классов специального (коррекционного) обучения и перевода детей, имеющих заключение ПМПК из обычных классов в коррекционные.

Самыми «популярными» предметами по выбору при сдаче ЕГЭ и ОГЭ в Усть-Ишимском районе в последние 3 года являются обществознание, физика, биология. Менее «популярные» – информатика и ИКТ, история, химия. И совсем не сдаются, либо отмечаются единичные случаи выбора, такие предметы, как география, литература, иностранный язык (*слайды 11,12*).

В целом можно отметить следующее:

- в 3 средних школах выпускники 11 классов вообще не сдают предметы по выбору, либо показывают стабильно низкие результаты (МБОУ «Ореховская СОШ», МБОУ «Большетебендинская СОШ», МБОУ «Загваздинская СОШ»);
- в последние 3 года не наблюдается качественного улучшения результатов итоговой аттестации по таким «выборным» предметам, как биология, химия, физика, обществознание;
- в последние 3 года наблюдается снижение среднего балла по таким «выборным» предметам, как информатика и история;
- отмечаются стабильно высокие результаты по биологии и химии в МБОУ «Скородумская СОШ» (*слайд 13*).

Учитывая результаты ГИА-9 и ЕГЭ-11 в школах Усть-Ишимского района можно выделить группы школ со стабильно низкими и стабильно высокими результатами (на слайде):

- стабильно низкие результаты показывают выпускники МБОУ «Загваздинская СОШ», МБОУ «Ореховская СОШ», МБОУ «Большетавинская ООШ», МБОУ «Ярковская ООШ»;

- стабильно высокие результаты показывают выпускники МБОУ «Малобичинская СОШ», МБОУ «Скородумская СОШ», МБОУ «Кайлинская ООШ», МБОУ «Никольская ООШ», МБОУ «Слободчиковская ООШ» (слайд 14).

Данные факты могут быть обусловлены многими факторами, но основным является наличие или отсутствие педагогов со специальным профессиональным образованием.

В системе общего образования Усть-Ишимского муниципального района работают 198 педагогических работников, в том числе 177 учителей. Из них имеют педагогическое образование 91,9% педагогов, высшее образование 77,4%, аттестованы на высшую и первую квалификационные категории 64,1% педагогов. Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет составляет 20,7%, педагогов пенсионного возраста 20,3%. Требованиям периодичности прохождения повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки соответствуют 93,4% педагогических работников школ Усть-Ишимского муниципального района (слайд 15).

Несмотря на то, что по представленным статистическим данным, кадровая ситуация в Усть-Ишимском муниципальном районе выглядит вполне благополучной, при проведенном детальном анализе кадровый состав образовательных организаций вызывает опасения и обуславливает необходимость принятия срочных управленческих решений.

На слайде видно, что по большинству предметов педагоги Усть-Ишимского района имеют высшее педагогическое образование, но оно не соответствует специализации преподаваемого предмета (слайд 16).

| <i>Предмет</i> | <i>Всего учителей</i> | <i>Из них имеют высшее образование</i> | <i>%</i> | <i>Из них имеют специальное профессиональное образование</i> | <i>%</i> |
|-------------------------|-----------------------|--|--------------|--|--------------|
| <i>Русский язык</i> | <i>38</i> | <i>28</i> | <i>73,7%</i> | <i>24</i> | <i>63,2%</i> |
| <i>Математика</i> | <i>29</i> | <i>26</i> | <i>89,6%</i> | <i>19</i> | <i>65,5%</i> |
| <i>Литература</i> | <i>35</i> | <i>25</i> | <i>71,4%</i> | <i>19</i> | <i>54,3%</i> |
| <i>Иностранный язык</i> | <i>26</i> | <i>22</i> | <i>84,6%</i> | <i>7</i> | <i>26,9%</i> |
| <i>Информатика</i> | <i>18</i> | <i>16</i> | <i>88,9%</i> | <i>1</i> | <i>5,6%</i> |
| <i>История</i> | <i>21</i> | <i>16</i> | <i>76,2%</i> | <i>9</i> | <i>42,9%</i> |
| <i>Обществознание</i> | <i>21</i> | <i>16</i> | <i>76,2%</i> | <i>1</i> | <i>4,8%</i> |
| <i>География</i> | <i>20</i> | <i>17</i> | <i>85,0%</i> | <i>5</i> | <i>25,0%</i> |
| <i>Физика</i> | <i>16</i> | <i>14</i> | <i>87,5%</i> | <i>7</i> | <i>43,8%</i> |
| <i>Химия</i> | <i>14</i> | <i>13</i> | <i>92,9%</i> | <i>6</i> | <i>42,9%</i> |
| <i>Биология</i> | <i>14</i> | <i>13</i> | <i>92,9%</i> | <i>6</i> | <i>42,9%</i> |

Обратите внимание на предметы: информатика, обществознание, география, иностранный язык. Также в 6 школах района на сегодняшний день имеются вакансии учителя математики.

Если говорить об отдельно взятых школах, то можно привести следующие примеры:

- в МБОУ «Ашеванская ООШ» 2 из 6 учителей имеют историческое образование;

- в МБОУ «Кайлинская ООШ» 3 из 6 учителей имеют специализацию «начальные классы».

Таким образом, учитывая анализ кадрового потенциала, результаты регионального мониторинга и государственной итоговой аттестации

выпускников, назрела необходимость разработки и поэтапной реализации Плана поддержки общеобразовательных организаций, показывающих низкие результаты и работающих в сложных социальных условиях.

Период анализа ситуации и непосредственно разработки Плана совпал с началом участия в региональном проекте «Управление повышением качества образования на уровне образовательной организации».

Комитетом образования и МКУ «Информационно-методический центр в сфере образования» определены цели и приоритетные задачи работы со школами района, функционирующими в сложных социальных условиях и показывающих низкие результаты:

Цель: Создание условий для повышения качества образования в общеобразовательных организациях, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие результаты.

Приоритетные задачи:

- Разработка и реализация муниципальной программы (плана) поддержки общеобразовательных организаций, показывающих низкие результаты и работающих в сложных условиях;*
- Создание условий для развития партнерства между школами;*
- Развитие профессиональных сообществ;*
- Привлечение родителей и общественности к сотрудничеству;*
- Выявление и создание условий для перехода общеобразовательных организаций, показывающих низкие результаты и работающих в сложных условиях, в эффективный режим работы;*
- Оказание методической и консультационной помощи по переходу общеобразовательных организаций в эффективный режим работы (слайд 17).*

При проведении детального анализа по всем группам показателей, все школы района можно условно разделить на 3 группы (на слайде):

- 1 группа - школы, в которых низкие показатели качества обучения взаимосвязаны с наличием негативных социальных факторов;
- 2 группа - школы, которые при отсутствии негативных социальных факторов показывают низкие результаты;
- 3 группа - школы, в которых наличие негативных социальных факторов не оказывает влияния на качество обучения (слайд 18).

План направлен на улучшение результатов по тем группам показателей, которыми можно и нужно управлять. Данный план представлен вам в раздаточном материале.

В качестве подготовительных мероприятий, направленных на реализацию данного Плана, можно считать управленческие решения, принятые задолго до разработки Плана:

1) Определение модели оптимизации сети: уменьшение неэффективных расходов и при этом повышение качества работы образовательных организаций за счет присоединения детских садов к школам и присоединения «слабых» школ к более сильным.

РЕЗУЛЬТАТ:

- Реорганизация 7 одноклассовых садов, переход на более эффективное управление качеством образования на всех ступенях обучения (от дошкольного до среднего общего образования за счет преемственности);

- Реорганизация 3 ООШ (Кайсинская – Аксеновская; Утускунская – Никольская; Большебичинская – Малобичинская). Изменение кластера с 4 на 2 в двух из трех представленных случаях (слайд 19).

2) Разработка Положения об оплате труда руководителей, включение в показатели стимулирующих выплат показателей, характеризующий эффективный режим развития.

РЕЗУЛЬТАТ:

- Мотивация руководителей на переход в эффективный режим управления (*слайд 20*).

3) Разработка Методики распределения средств на оплату труда, включение в показатели стимулирующих выплат педагогам показателей, характеризующих результативность работы.

РЕЗУЛЬТАТ:

- Мотивация педагогов на участие в конкурсах профессионального мастерства, результативность работы с одаренными и талантливыми детьми, участие в инновационной деятельности и т.д. (*слайд 21*).

4) Замена устаревшего и перераспределение имеющегося школьного автотранспорта с учетом потребности школ.

РЕЗУЛЬТАТ:

- Обеспечение реорганизованных школ новым автотранспортом для организации сетевого обучения и участия в творческих и спортивных мероприятиях (МБОУ «Аксеновская СОШ», МБОУ «Никольская ООШ», МБОУ «Большетендинская СОШ») (*слайд 22*).

5) Включение в муниципальное задание таких целевых индикаторов, как:

- количество педагогических работников, прошедших повышение квалификации;
- количество педагогических работников, аттестованных на высшую и первую квалификационную категорию;
- количество молодых специалистов, трудоустроенных в текущем году в образовательное учреждение;
- объем средств от приносящей доход деятельности (*слайд 23*).

Исходя из вышеперечисленных результатов, сегодня вам будут представлены лучшие практики наших малокомплектных школ.

Также, участвуя в региональном проекте, нами решались задачи, представленные на слайде:

1. *Оценить качество основных образовательных программ НОО и ООО.*
2. *Определить портрет руководителей образовательных организаций, в том числе показывающих низкие результаты и функционирующих в сложных условиях.*
3. *Научить руководителей стратегическому планированию по выведению учреждения в эффективный режим развития.*
4. *Разработать и апробировать модель оценки (самооценки) образовательных организаций, функционирующих в сложных социальных условиях и показывающих низкие результаты (слайд 24).*

Итак, 1 задача была связана с анализом основных образовательных программ (слайд 25).

Внедрение ФГОС НОО в Усть-Ишимском муниципальном районе началось с 1 сентября 2010 года с введения стандарта в 2 «пилотных школах»: МКОУ «Усть-Ишимский лицей «Альфа» и МКОУ «Пановская СОШ» (слайд 26).

ФГОС ООО на начальном этапе начат в уже работающих «пилотных школах»; далее к ним присоединились 4 основных общеобразовательных школы, которые территориально закреплены за МКОУ «Усть-Ишимский лицей «Альфа»; в последующем учебном году еще 6 школ: 3 из них составляют условный образовательный комплекс (мы называем это «куст»), в 3-х других средних школах решение принято педагогическим коллективом с учетом готовности учреждения к переходу на ФГОС ООО; оставшиеся учреждения – в 2015 году (слайд 27).

В рамках реализации регионального проекта осуществлена экспертиза и самооэкспертиза 28 основных образовательных программ начального и основного общего образования на соответствие требованиям федеральных государственных образовательных стандартов 14-ти школ района.

Детальные результаты экспертизы ООП экспертами ИРООО представлены на слайдах (слайды 28, 29, 30).

Самоэкспертиза проводилась путем создания на муниципальном уровне экспертной группы и проведения индивидуальной работы с коллективом каждой образовательной организации.

В целом в результате экспертизы и самоэкспертизы были выявлены следующие общие проблемы для всех представленных на экспертизу материалов:

1. Основные образовательные программы не скорректированы с учетом примерных ООП начального и основного общего образования, вошедших во ФГОС реестр в 2015 году, экспертиза показала, что более 85% всех представленных ООП заимствованы из примерной ООП 2011 года.
2. Во всех ООП не представлена специфика образовательной организации.
3. Рабочие программы по предметам представлены не в соответствии с ФГОС НОО и ООО в 90% ООП.
4. Недостаточно прописаны механизмы организации внеурочной деятельности, в том числе с учетом интересов обучающихся и возможностей педагогического коллектива в 38% ООП.
5. Часть, формируемая участниками образовательных отношений, слабо прослеживается на протяжении всей основной образовательной программы во всех проэкспертированных ООП.

Проект позволил не только посмотреть на качество ООП более детально, но и начать процесс корректировки программ. На сегодняшний день мы имеем подробные экспертные заключения по каждой ООП и именно они используются учреждениями для корректировки.

В качестве управленческих решений по приведению ООП в соответствие требованиям ФГОС:

- после получения экспертных заключений ИРООО и проведения самоэкспертизы проведено собеседования в индивидуальном порядке с директорами школ и заместителями школ по вопросам, связанным с корректировкой основных образовательных программ в соответствии с ФГОС НОО и ООО;

- каждой школой разработан план по корректировке основных образовательных программ, который должен быть реализован в срок до 01.05.2017 года;

- в ближайшее время планируется проведение на базе БОУ ДПО ИРООО курсов повышения квалификации для директоров и заместителей Усть-Ишимского района по теме: «Разработка, реализация и управление ООП»;

- МКУ «ИМЦ в сфере образования» обеспечена непрерывная методическая поддержка руководителям и педагогам в условиях реализации ФГОС;

- запланирована повторная экспертиза ООП муниципальной экспертной группой в срок до 01.09.2017 года (*слайд 31*).

Решая 2-ю задачу в рамках реализации регионального проекта Центром мониторинга Института развития образования Омской области было проведено анкетирование руководителей и заместителей образовательных организаций Усть-Ишимского муниципального района. Всего в анкетировании принял участие 31 респондент.

Участникам опроса были предложены две анкеты: «Стили принятия управленческих решений (А. Роу)» и «Работа с кадрами и управление ОО».

В результате проведенного анкетирования руководителей с применением опросника А. Роу были определены предпочтительные (доминирующие) стили управления в ОО Усть-Ишимского муниципального района, а также запасные (резервные) стили управления.

Результаты анкетирования показывают, что в практике работы руководителей ОО Усть-Ишимского МР нет доминирующих стилей управления. В процентном соотношении равномерно распределяются такие стили управления, как директивный, аналитический и поведенческий (*слайд 32*).

В ходе проведенного исследования выявлено, что к концептуальному стилю относится только один руководитель, что составляет 3% от общего количества участвующих в опросе. Представители этого стиля руководства - увлеченные идеей профессионалы, готовые к решению долгосрочных задач высокого уровня сложности совместно с подчиненными.

Следовательно, руководители ОО нашего района не ориентируются на работу в команде, на разработку долгосрочных программ и планов, и при этом хотят достигать ощутимых результатов, доминируя над подчиненными. Они ориентированы на решение задач и предпочитают их решать, применяя самые простые организационные схемы и опираясь на минимальное количество необходимых данных.

Однако, для выведения образовательных организаций в эффективный режим развития, необходима именно командная долгосрочная и целенаправленная работа. Поэтому, в первую очередь перед нами возникла задача – научить руководителей применять концептуальный стиль управления.

Для достижения цели была проведена следующая работа:

- проведено индивидуальное собеседование с каждым руководителем на предмет понимания проблем конкретно взятой образовательной организации и возможных путей ее решения;

- определены 6 руководителей и соответственно 6 педагогических коллективов, с которыми возможно решение поставленной задачи в кратчайшие сроки; определены модераторы по работе с данными организациями;

- данные руководители и 1 модератор прошли обучение на базе ИРООО по проведению тренинга, направленного на командообразование, для достижения положительных результатов в работе; в ходе обучения каждым руководителем был разработан сценарий проведения тренинга;

- в ходе индивидуального собеседования и методического сопровождения руководителями совместно с модераторами проведена корректировка сценариев (слайд 33).

Далее в каждой из 6 образовательной организации руководителями проведены тренинги по командообразованию, организована видеозапись.

Таким образом, проделанная работа позволила освоить новую форму работы руководителя с педагогическим коллективом и в ходе тренинга разработать стратегию на дальнейшее развитие школы в целом и каждого педагога в отдельности, что уже обеспечило положительную динамику в работе каждого из 6 руководителей. Тем самым, решена 3-я задача в рамках проекта.

Фрагменты тренингов 3 образовательных учреждений будут представлены в рамках сегодняшнего совещания.

Для решения следующей задачи проекта Институтом развития образования Омской области была разработана **МОДЕЛЬ** оценки (самооценки) образовательной организации, работающей в сложных условиях.

В рамках этой модели определены направления оценки деятельности образовательных организаций и проанализирована работа каждой образовательной организации по семи направлениям.

Каждая школа получила оценку, выраженную набором баллов, которые в совокупности описывают специфику отдельно взятой образовательной организации, представленную в виде диаграммы по следующим направлениям оценки, представленным на слайде:

- 1. Массовость достижения базовых результатов;*
- 2. Развитие таланта;*
- 3. Прозрачность и объективность образовательного процесса;*
- 4. Качество образовательной среды;*
- 5. Индивидуализация образовательного процесса;*
- 6. Результаты участия в региональных и федеральных программах подготовки выпускников;*
- 7. Качество реализации программы (плана, стратегии и др.) перевода образовательной организации в эффективный режим развития (слайд 34).*

На следующих слайдах показаны результаты оценки образовательных организаций нашего района (*слайды с паутинками*).

В каждой образовательной организации выявлены проблемные зоны по направлениям оценки, появилась возможность перейти на индикативный способ определения модели качества управления.

Можно отметить характерные для всех проблемные показатели:

- недостаточное участие и результативность в социально значимых конкурсных мероприятиях регионального и всероссийского уровней;
- отсутствие на сайте информации об участии и результатах различных независимых диагностических процедур (НСОКО, ВПР и др.);

- отсутствие программ отдельных учебных предметов на повышенном уровне и углубленного изучения предметов;
- недостаточное участие педагогов района в региональных и федеральных программах, инновационной деятельности;
- отсутствие программ (планов) перевода образовательных организаций в эффективный режим.

Исходя из данных результатов намечены пути повышения индикаторов (на диаграммах они показаны красным цветом). В раздаточном материале вам представлен результат самооценки каждой образовательной организации нашего района.

Для каждой образовательной организации и руководителя в срок до 01.07.2017 года будет разработана индивидуальная программа поддержки, учитывая каждое направление модели оценки образовательной организации.

Всем образовательным организациям рекомендовано переработать программу развития. Каждому руководителю указано на необходимость разработки плана саморазвития, где должен быть отражен рост индикативного развития на год.


Таким образом, участие в региональном проекте «Управление повышением качества образования на уровне образовательной организации» позволило нам:

- 1) на протяжении 9 месяцев погрузиться в аналитическую деятельность для изучения текущего состояния развития системы образования, как на муниципальном уровне, так и на уровне каждой отдельно взятой образовательной организации района;
- 2) включить в проект все коллективы малокомплектных школ района;
- 3) детально изучить и проанализировать нормативно-правовую базу образовательных организаций района, программ развития школ;
- 4) начать корректировку основных нормативных документов школ;
- 5) научиться методам командной работы, обучаться самим и обучать педагогические коллективы;

б) научиться выстраивать взаимоотношения внутри команды руководителей образовательных учреждений района, коллектива комитета образования, педагогических коллективов.

Для продолжения начатой работы планируется:

- разработать на уровне каждой ОО стратегический план по переводу ОО в эффективный режим работы;
- скорректировать (разработать) программы развития ОО; организовать публичную защиту программ развития в срок до 01.08.2017 года;
- пересмотреть подходы к аттестации управленческих кадров образовательных организаций;
- разработать индивидуальные программы развития для руководителей ОО;
- отчеты о ходе реализации планов, программ развития включить для рассмотрения на Коллегиях комитета образования.

| | | |
|--|--|-----------------|
| Председатель Комитета образования Администрации Усть- Ишимского МР |  | Т.В.Моржевилова |
|--|--|-----------------|