Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
Гимназия №284
Кировского района Санкт-Петербурга

НАВИГАТОР

с типовыми управленческими решениями по результатам анализа оценки различных направлений ВСОКО

Авторы:

Щурская Елена Евгеньевна – директор Гимназии №284

Жарова Марина Владиславовна – научный руководитель РИП Гимназии №284

Тупикова Ирина Юрьевна - заместитель директора УВР Гимназии №284

Санкт-Петербург
2022

Оглавление

Введение 3

Навигатор принятия управленческих решений 5

Алгоритм принятия управленческих решений на основе комплексного анализа результатов ВПР в классе 7

Алгоритм принятия решений на основе комплексного анализа результатов процедур по оценке качества работы учителей предметников 8

Перечень управленческих решений, направленных на устранение причин несоответствий, выявленных в процессе комплексного анализа результатов оценочных процедур 9

Заключение 15

Введение

Одним из ведущих приоритетов национальной образовательной политики является создание системы оценки качества образования, включающей независимые объективные формы оценки и контроля.

Стоит отметить, что порой существующие оценочные процедуры используют для измерения качества образования только ради измерения, завершая этот процесс написанием аналитических справок, которые не обеспечивают принятия эффективных управленческих решений, направленных на исключение из работы организации выявленных несоответствий. По сути не реализуется полноценный процесс анализа и принятия управленческих решений по итогам проведения оценки. При этом разрабатываемая концепция развития процедур оценки качества общего образования в Российской Федерации одной из целей озвучивала «обеспечение перехода от методологии контроля качества образования к методологии управления качеством образования».

Философия управления качеством опирается на реализацию цикла Деминга (Цикл PDCA: Планируй–Делай–Контролируй–Улучшай). Чаще всего не выполняется именно последний шаг, предполагающий отработку корректирующих действий, как действия устраняющего причину выявленных несоответствий для предотвращения их повторений.

Представляемые методические рекомендации предлагают навигатор для осуществления процесса принятия управленческих решений на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур.

В обычной жизни суть навигатора заключается в том, чтобы дать возможность четко определить местоположение объекта для дальнейшего планирования маршрута. В нашем случае навигатор призван создать условия для возможности четкой ориентации в большом комплексе данных, получаемых при поведении процедур ВСОКО для дальнейшего осознанного выбора управленческого решения («маршрута»), направленного на улучшение качества образования в ОО.

Методические рекомендации по реализации концепции направлены на то, чтобы:

- *обеспечить методическое и инструментальное сопровождение процессов принятия управленческих решений ОО;*
- *способствовать формированию целостного управленческого цикла, включающего в себя принятия управленческих решений по реализации корректирующих действий, направленных на устранение несоответствий и обеспечение улучшений.*

Целевая аудитория методических рекомендаций: директора общеобразовательных организаций, заместители директора по УВР и ВР, председатели школьных методических объединений школ, учителя, т.е. любые участники процедур анализа оценочных процедур, принимающие решения по улучшению на разных управленческих уровнях.

В рекомендациях представлены примеры алгоритмов принятия управленческих решений на основе комплексного анализа результатов ВПР в классе и результатов процедур по оценке качества работы учителей предметников, а также перечень самих управленческих решений, направленных на устранение причин несоответствий, выявленных в процессе комплексного анализа результатов оценочных процедур.

Навигатор принятия управленческих решений

Концепция Навигатора принятия решений базируется на следующих предпосылках:

А) низкие значения оцененных показателей могут быть обусловлены одной или несколькими проблемами;

Б) каждая проблема может негативно влиять на один или несколько показателей;

В) в отношении каждой проблемы могут быть выработаны корректирующие мероприятия следующих типов

- К - коррекция, как изменение несоответствующего результата, приведение его в соответствие требованиям (оперативное устранение фактических негативных последствий);
- КД - корректирующие действия, как воздействие на процесс с целью устранения причины проблемы (искоренение проблемы),
- П - предупреждающие действия, как меры по оценке рисков и разработке мер по их предотвращению или снижению (предотвращение гипотетических последствий материализации проблемы).

Г) одно мероприятие может оказать влияние более чем на одну проблему;

Ввиду того, что большинство ресурсов имеют свойство ограниченности и трудновозобновляемости (время - заведомо невозобновляемый ресурс), лицу, принимающему решения, придётся делать множественный выбор из совокупности желательных мероприятий, формируя их группы и последовательности.

При принятии решения об инициации мероприятия требуется учитывать:

1. критичность проблемы, подлежащей устранению,
2. частоту проявления проблемы в отношении оцениваемых показателей деятельности,
3. масштабируемость мероприятия (на какое количество проблем и оцениваемых показателей может быть одновременно или в ближайшей перспективе распространен положительный эффект от выполнения),
4. показатель направленности мероприятия (типы К, КД, П):
    a. - для критичных и высокозначимых проблем: К+КД+П,
    b. - для среднезначимых проблем: К+КД

c. - для низкозначимых проблем: К

5. наличие необходимых ресурсов с учетом их характеристик (доступность, требуемый объем, ограниченность, возобновляемость).

Навигатора принятий управленческих решений по проблемам, выявленным в рамках комплексного анализа представляет собой свод рекомендаций руководителю по определению и инициации корректирующих действий в целях улучшения показателей ВСОКО - в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Ниже в Таблицах 1 и 2 приведены примеры алгоритмов принятия управленческих решений при проведении комплексного анализа результатов ВПР для класса и анализа результатов процедур, по оценке качества работы учителей предметников, где перечислена последовательность комплекса аналитических действий с указанием возможных уровней принятия решений. В Таблице 3 перечислены возможные несоответствия, которые могут быть обнаружены в результате комплексных анализов и перечень различных типов управленческих решений в зависимости от причин, влияющих на появление проблемы.

Навигатор предполагает возможность определения своего «местоположения» с помощью системы позиционирования. Осуществить поиск своих координат в «пространстве» оценочных результатов можно с помощью алгоритмов действий (Таблицы 1 и 2), а утонить дальнейшее направление движения с помощью Таблицы 3.

Представленные примеры могут стать отправленной «точкой» для создания образовательной организацией собственного навигатора, который от анализа к анализу может пополняться новыми алгоритмами аналитических действий и дополняться новыми несоответствиями, их причинами и возможными действиями. Причины выявленных проблем можно искать с помощью инструмента – диаграмма Исикава или «5 Почему?», описанных в методических рекомендациях по комплексному анализу.

Таблица 1

Алгоритм принятия управленческих решений на основе комплексного анализа результатов ВПР в классе						
№	Аналитическое действие	Проверка условия	Ответ на вопрос при проверке условия			
			Да	Уровень принятия УР	Нет	Уровень принятия УР
1. ↓	Анализ среднего балла по классу	Средний балл выше целевого значения (целевое значение устанавливается в рамках ОО самостоятельно, исходя из условий)?	Результат удовлетворительный и не требует серьезной коррекции или корректирующих действий (К и КД). Возможны дополнительные аналитические действия (№2 - №9) для разработки предупреждающих мер (П, см. Таблицу3)	учитель	Анализ причин и продолжение аналитических действий (№2 – «9) для осуществления коррекции результата и разработки корректирующих действий (К+КД, см. Таблицу3)	учитель/ завуч
2. ↓	Анализ процента выполнения отдельных заданий ВПР по классу	Процент выполнения заданий выше среднего (среднее значение устанавливается в рамках ОО самостоятельно, исходя из условий)?		учитель		учитель
3. ↓	Анализ процента выполнения отдельных заданий в сравнении со средними значениями по региону	Процент выполнения заданий выше среднего по региону?		учитель/ завуч		учитель/ завуч
4. ↓	Анализ причин невыполнения заданий, вызвавших затруднения у всего класса.	Есть объективные причины отставания?		учитель		учитель
5. ↓	Анализ причин невыполнения заданий, вызвавших затруднения у отдельных учащихся.	Есть объективные причины отставания (например, пропуски по болезни)?		учитель		учитель
6. ↓	Сравнение оценок за ВПР с оценками за четверть	Оценки согласованы и объективны?		завуч		завуч
7.				завуч		завуч

↓	Анализ результатов по оценке сформированности УУД	Есть явные корреляции сформированности УУД с результатами ВПР?				
8. ↓	Анализ качества ведения уроков учителем предметником	Качество ведения уроков соответствует требованиям?		завуч		завуч
9.	Анализ оценки учащимися деятельности учителя	Оценка учителя учащимися высокая? (целевое значение устанавливает ОО самостоятельно)		завуч/ директор		завуч/ директор

Таблица №2

Алгоритм принятия решений на основе комплексного анализа результатов процедур по оценке качества работы учителей предметников						
№	Аналитическое действие	Проверка условия	Ответ на вопрос при проверке условия			
			Да	Уровень принятия УР	Нет	Уровень принятия УР
1. ↓	Аналитическое сравнение среднего балла учеников по внутренним контрольным и самостоятельным работам по отношению к итоговому баллу в рамках внешних оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ)	Средний балл учащихся по внутренним контрольным и самостоятельным работам соотносится с итоговым баллом в рамках внешних оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ)?	Результат удовлетворительный и не требует серьезной коррекции или корректирующих действий (К и КД). Возможны дополнительные аналитические действия (№2 - №4) для разработки предупреждающих мер (П, см. Таблицу3)	завуч	Анализ причин (например, с помощью диаграммы Исикава) и продолжение аналитических действий (№2 – «9) для осуществления коррекции результата и разработки корректирующих действий (К+КД, см. Таблицу3)	завуч
2. ↓	Аналитическое сравнение среднего балла результатов учеников (у конкретного учителя предметника) по внешним оценочным процедурам (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ) по отношению к среднему баллу по региону	Средний балл результатов учеников выше среднего балла по региону?		завуч		Завуч/ директор
3. ↓	Анализ качества преподавания учителя	Качество ведения уроков соответствует требованиям?		завуч		Завуч/ директор

4. ↓	Сравнительный анализ результатов учителя предметника с результатами других учителей	Результаты учителя на среднем уровне и выше по сравнению с другими учителями?		завуч		завуч
		Общие для всего коллектива «проблемные зоны» отсутствуют?		завуч		завуч/ директор
5.	Сравнительный анализ результатов учителя предметника в разных классах	Средние баллы результатов классов по предмету сопоставимы?		завуч		завуч/ директор
6.	Анализ оценки учащимися деятельности учителя	Оценка учителя учащимися высокая? (целевое значение устанавливает ОО самостоятельно)		завуч		Завуч/ директор
7.	Сопоставление результатов анализа для одного учителя (№1 – 7)	Сумма выявленных отрицательных проявлений равна нулю или единице?		завуч		Завуч/ директор
8.	Анализ оценки учащимися деятельности учителей (сравнительный анализ)	Общие для всего коллектива «проблемные зоны» отсутствуют?		завуч		Завуч/ директор

Таблица 3

Перечень управленческих решений, направленных на устранение причин несоответствий, выявленных в процессе комплексного анализа результатов оценочных процедур

№	Несоответствия	Причины	Управленческие действия	Тип решения (К - коррекция, КД – корректи-рующие действия,	Уровень принятия УР

					П – предупрежда-ющие действия)	
1.	Необъективность учителя при выставлении оценок/ Несоответствие оценок ВПР и итоговых	Отсутствие единого подхода в школе к оцениванию результатов	1.1.	Введение изменений в положение о ВСОКО. Создание единой системы оценки и формирования фонда оценочных средств (ФОС). Разработка соответствующих локальных нормативных актов	КД	директор
			1.2.	Обсуждение на заседаниях методических и педагогических советов проблем по объективности выставления оценок и требований	К, П	завуч
		Незнание учителем требований по оцениванию	1.3	Проведение разъяснительной беседы с учителем	К	завуч
		Психолого-педагогические проблемы учителя	1.4.	Рефлексия со стороны учителя	К	учитель
			1.5.	Работа учителя со школьным психологом	КД	учитель/завуч
		Недостаточность внутреннего контроля качества	1.6.	Уточнить процедуру и периодичность внутреннего текущего контроля	КД,П	завуч/ директор
		Отсутствие внимания к анализу корреляций оценок промежуточного и текущего контроля	1.7.	Обеспечение системного анализа корреляций результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости, корреляций текущих результатов с результатами процедур внешней оценки качества образования (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР)	КД,П	завуч/ директор
	Нарушение процедуры проведения ВПР	Отсутствие единого подхода в школе по проведению ВПР	1.8.	Создание единой процедуры проведения ВПР	КД	завуч
			1.9.	Создание условий проведения ВПР с независимыми/ общественными наблюдателями	К	завуч/ директор
2.	Недостаточность знаний и навыков у учащихся класса по предмету	Наличие индивидуальных проблем в изучении материала у ученика	2.1.	Повторение материала по «проблемным» темам в индивидуальном режиме (Формирование или корректировка индивидуального маршрута учащегося по восполнению проблем)/ Индивидуальные консультации	К	учитель
			2.2	Разработка технологий выявления и психолого-педагогического сопровождения обучающихся или групп обучающихся с высокими	КД, П	завуч

				достижениями /или проблемами/ в обучении через формирование образовательных маршрутов ученика, индивидуальных планов или индивидуализации учебных планов внеурочной деятельности		
			2.3.	Организация дополнительных занятий (отработка выявленных проблем на тренажерах)	К	учитель
		Низкая мотивация учеников к учебе	2.4.	Консультации с психологом. Выстраивание индивидуальных/ классных программ по повышению познавательной активности	К, КД	учитель завуч
		Недостаточность времени для полноценного изучения материала	2.5.	Повторение материала по «проблемным» для всего класса темам. Корректировка рабочих программ, календарно-тематического плана,	К	учитель
		Недостаточность внимания со стороны учителя/учителей к проведению контрольных мероприятий	2.6.	Корректировка ФОС и процедуры поведения оценочных мероприятий	КД	учитель/ завуч
			2.7.	Отслеживание результативности работы учителя по ликвидации выявленных проблем	К	завуч
			2.8.	Организация системы зачетов	КД	учитель/ завуч
		Ограниченность методических приемов, применяемых учителем во время урочной деятельности	2.9.	Оптимизация методов и приемов урочной и внеурочной деятельности	КД, П	учитель/ завуч
		Слабая успеваемость и неспособность учащегося справится с программой	2.10	Организация дополнительной внеурочной деятельности	К	учитель/ завуч
			2.11	Создание условий для учащихся по наращиванию знаний посредством применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	КД, П	завуч/ директор
		Отсутствие или недостаточность знаний у учителя в области методики	2.12	Организация сопровождения работы учителя посредством наставничества	КД, П	завуч
			2.13	Корректировка плана методической работы с ППС	КД, П	завуч

		преподавания и подготовки к ВПР/ Низкое качество преподавания/ Низкая оценка учителя со стороны учащихся	2.14	Корректировка плана повышения квалификации ППС	КД, П	завуч
			2.15	Контроль качества преподавания учителя	КД	завуч
			2.16	Внедрение эффективных педагогических практик в образовательную систему ОО	КД, П	завуч/ директор
			2.17	Участие в конкурсах педагогического мастерства и по распространению опыта	П	завуч
		Недостаточность родительского контроля	2.18	Информирование родителей о целях и процедурах оценки качества образования; доведение е до сведения родителей результатов	П	завуч
3.	Общие «проблемные зоны» у всех учителей школы (например, общие несоответствия требованиям к качеству урока; низкие оценки учащихся по одним и тем же показателям)	Отсутствие или недостаточность знаний у учителей в области методики преподавания	3.1.	Разработка и реализация программы обучения учителей в ОО по восполнению «проблемных зон»	КД	завуч
			3.2	Поиск «лучших практик» по организации методической работы в школе и их адаптация	КД,П	завуч/ директор
		Отсутствие мотивации к профессиональному росту	3.3.	Разработка системы симулирования	КД, П	директор
4.	Несформированность УУД у учащихся класса/школы	Отсутствие системного подхода по формированию УУД	4.1	Внедрение системно-деятельностного подхода к планированию и проведению уроков; включение учащихся в активную познавательную деятельность; корректировка программы развития ОО	КД,П	завуч/ директор
			4.2	Формирование базы данных заданий по диагностике УУД	КД	завуч
5.	Большое количество недостатков в работе учителя	Отсутствует индивидуальная поддержка учителя	5.1	Организация сопровождения работы учителя посредством наставничества	КД	завуч
			5.2.	Выстроить индивидуальный маршрут развития педагога	КД	завуч
		Слабая методическая база	5.3	Подбор курсов повышения квалификации для ликвидации «проблемных зон»	КД	завуч

Вариант движения по навигатору представлен в виде презентации, выложенной на Padlet, с которой можно ознакомиться по QR-коду на рис.1. Выбирая соответствующий ответ в рамках анализа, происходит перемещение на следующий его этап с постановкой новых вопросов. В зависимости от траектории «движения» по ответам, навигатор предлагает различные управленческие решения.

Рис. 1

Для окончательного выбора управленческого решения, желательно иметь:

А) Полный набор возможных корректирующих мероприятий, сформированный экспертной группой в ходе анализа показателей ВСОКО (Работа с Таблицей 3).

Б) Ранжирование мероприятий согласно матрице (см. рис.2 с матрицей оценки сложности и эффектов мероприятий от "Высокоэффективных и легковыполнимых" до "Малоэффективных и практически невыполнимых").

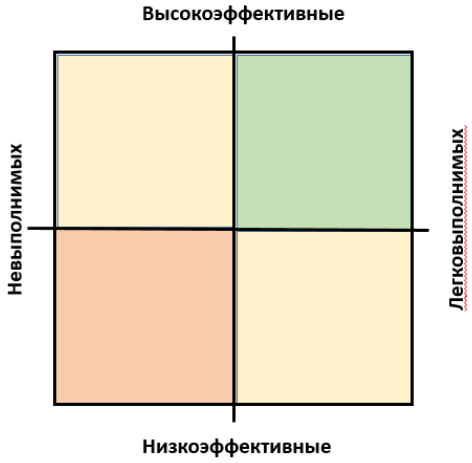

Рис.2

В) Классификация мероприятий по точке воздействия:

- устранение выявленных негативных последствий от возникших проблем;
- предотвращение возможных последствий ещё не материализовавшихся проблем;
- устранение корневых причин, возникших или ещё нематериализовавшихся проблем.

Решения будут заключаться в том, чтобы определить: в каком порядке выполнять мероприятия исходя из их прогнозируемого эффекта и имеющихся в распоряжении ресурсов.

Таким образом, при осуществлении хода действий по принятию управленческих решений по результатам оценочных процедур важно пройти по чек-листу, проверив выполнение следующих действий:

1) Существует ли доступное и дешёвое (время - один из самых ценных ресурсов!) мероприятие по устранению последствий? Выполнять его в первую очередь.

2) Существуют ли другие доступные, а также среднедоступные недорогие мероприятия для закрепления результата примененного оперативного мероприятия? Выполнять их во вторую очередь.

3) Проанализировать прочие мероприятия по предотвращению последствий, а также все предложенные мероприятия по устранению корневых причин на предмет:

- Непротиворечивости друг другу,
- Возможности синергии,
- Устойчивости прогнозируемых результатов,
- Наличия отрицательных побочных эффектов,
- Наличие побочных выгод,
- Наличия достаточных ресурсов всех видов.

Нормировать и взвесить полученные оценки и отбросить варианты с низкой эффективностью.

4) Полностью отбросить любые мероприятия с низкой интегральной эффективностью/критичностью.

На выходе процесса принятия решений получится комплексный план работ и набор директив, предписывающих его исполнение ответственными сотрудниками.

Заключение

Представленные рекомендации по принятию управленческих решений на основе комплексного анализа результатов оценочных процедур опираются на опыт инновационной деятельности ГБОУ гимназии №284 Кировского района. Методические рекомендации описывают частные случаи комплексного анализа, но представленный подход можно адаптировать для принятия управленческих решений и по другим результатам оценки. Данный навигатор позволяет принимать решения на разных уровнях управления и учитывать разную степень глубины управленческого воздействия от коррекции результата до корректирующих действий, направленных на выявленные причины проблем, и связанных с изменением процесса с целью недопущения впредь несоответствующего результата.

Материалы апробированы в рамках реализации опытно-экспериментальной работы гимназии.