

# **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ МОДЕЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА УРОВНЕ РАЙОННОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РАЙОНА**

*ГЕХТМАН А.Л., КОРЕНЕВА-ЛЕОНТЬЕВА Е.В.  
ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр»  
Василеостровского района, Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Аннотация: в статье раскрывается практика применения в Василеостровском районе Санкт-Петербурга матрицы модельных управленческих решений, разработанной в ходе реализации программы деятельности региональной инновационной площадки ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района по теме: «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации», даются рекомендации по трансляции опыта в практику управления других районов города.

Ключевые слова: управленческое решение, матрица модельных управленческих решений, оценочные процедуры, всероссийские проверочные работы.

В соответствии с совместным письмом Минпросвещения России № СК-228/03 и Рособрнадзора №01-169/08-01 от 06.08.2021 к оценочным процедурам относят «контрольные, проверочные и диагностические работы, которые выполняются всеми обучающимися в классе одновременно и длительность которых составляет не менее 30 минут». Для представленного в данной статье исследования из всех видов оценочных процедур особое внимание уделяется всероссийским проверочным работам. В основе исследования лежит гипотеза о взаимосвязи управления (управленческих решений административной команды образовательной организации) и результативности учеников (уровня академических результатов, их устойчивости), демонстрируемых во всероссийских проверочных работах.

В исследовании принимали участие 9 общеобразовательных организаций района, имеющих низкие результаты всероссийских проверочных работ по русскому языку и, или математике в одном или нескольких классах на начало эксперимента и обладающих разными специфическими особенностями (это учреждения, имеющие опыт работы в проекте 500+, школы, имеющие классы для детей с ОВЗ различной направленности, школы с большим процентом наполняемости детьми-инофонами или обучающимися из неблагополучных семей, гимназия, начальная школа – детский сад).

Разнообразие организаций, принимающих участие в проекте, позволило классифицировать и описать в ходе исследования спектр проблем, типичных для школ с низкими результатами всероссийских проверочных работ.

Часть типичных проблем полностью соотносится с общими рисками, характерными для школ с низкими образовательными результатами [3], однако

в ходе исследования данные риски были уточнены с позиции причин, обуславливающих низкие результаты всероссийских проверочных работ, описаны маркеры проблем и идеи управленческих решений.

На первом этапе исследования участники определяли рейтинг (значимость) проблемы в образовательной организации и выявляли маркеры, характерные для конкретной образовательной организации, а также выбирали идеи для управленческих решений, предложенные командой методистов ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района. На основании данной работы школы получили черновой вариант управленческого проекта по преодолению низких результатов всероссийских проверочных работ.

На втором этапе исследования каждая административная команда школы проходила индивидуальное собеседование с проектной командой ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района с целью уточнения, выбранной стратегии, разработки индивидуальных управленческих решений, обусловленных спецификой организации. По итогам данного обсуждения административные команды школ разработали собственные управленческие проекты и приступили к их реализации.

Проанализировав выбранные каждой образовательной организацией приоритетные проблемы и идеи, проектная команда ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района разработала матрицу модельных управленческих решений. Было выявлено 6 ведущих проблем.

Первая проблема – необъективность оценивания работ школьников. Проблема имеет два модульных решения. Первое: обучение педагогов объективности оценивания. Решение было апробировано участником проекта ГБОУ СОШ №17 Санкт-Петербурга. В школе был внедрен анализ результатов всероссийских проверочных работ в соответствии с методикой Галеевой Н.Л., профессора кафедры управления образовательными системами Института социально-гуманитарного образования МПГУ [1]. Результаты проекта представлены на районном семинаре и получили высокую оценку участников мероприятия, благодаря чему 88,89% школ – участников проекта перешли на использование данной методики, при выявлении классов с низкими результатами всероссийских проверочных работ.

Второе решение – создание единой критериальной системы оценивания. Данная проблема частично была решена участником проекта - ГБОУ средней школой № 21 им. Э.П. Шаффе, которая разработала локальный нормативный акт, определяющий единые критерии оценивания для всей педагогической команды школы. Однако, педагогам организации не удалось справиться с типичной ошибкой интуитивного мышления, описанной в исследованиях Д. Канемана [2]: предвосхищения положительного ответа в случае предшествующей серии положительных ответов, что привело к снижению результативности ВПР на заключительном этапе исследования.

Следующая проблема - низкие образовательные результаты школьников, обусловленные работой конкретных учителей. Над проблемой работали

несколько организаций района. Позитивный опыт достигнут в ГБОУ средней школе № 16 Василеостровского района Санкт-Петербурга, в которой внедрена внутришкольная конкурсная система педагогов: «Педагогический дуэт», отражающая результаты наставничества в системе «педагог»-«педагог». ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Василеостровского района предложил в 2021-2022 учебном году новую программу повышения квалификации для учителей математики, позволившую поднять результативность учащихся района на ОГЭ по математике. В ГБОУ СОШ №17 Санкт-Петербурга успешно проведен эксперимент по созданию прозрачной системы поощрений деятельности учителей. Однако, ни одна из образовательных организаций проекта не применила в своей практике традиционное решение системы высшего образования: создание рейтинговой системы оценки учителей учениками, что может свидетельствовать о недостаточном уровне доверия школьных административных команд к системам самоуправления своих школ.

Ведущей проблемой для большинства общеобразовательных школ стал уход детей, мотивированных к учёбе, по окончании начальной школы и текучесть ученических коллективов на ступени основного (общего) образования. В исследовании было проведено отдельно изучение результативности «коренных» учащихся образовательных организаций, принявших участие в проекте (под «коренными» учащимися, подразумевались те, кто учились в данной школе с 4 по 9 класс). В ходе исследования выяснилось, что в ряде школ процент таких учащихся среди выпускников 9 классов в 2022 году составил менее 20%. Для решения проблемы школы протестировали следующие управленческие решения: открытие профильных и кадетских классов, совместные проекты с ведущими школами района, расширение спектра предлагаемых услуг дополнительного образования, в том числе за счет привлечения социальных партнеров, открытие классов ОВЗ того же вида, что и группы ОВЗ дошкольных образовательных организаций ближайшего окружения, новации в мероприятиях внеурочной деятельности и конкурсном движении, привлечение психологической службы школ к решению проблем учебной мотивации школьников.

В общей проблеме низкой учебной мотивации школьников, отдельно выражено негативное отношение части учеников к всероссийским проверочным работам, значение которых не всегда понятно учащимся и их родителям. Решением проблемы стало информирование педагогами учеников и родителей о цели проведения данного вида работ, что положительно повлияло на еще одну проблему: невключенность родителей в образовательные активности. ГБОУ №19 Василеостровского района в рамках работы над данной проблемой была разработана специализированная программа просвещения родителей, включающая как ознакомление с особенностями возрастной психологии, психологии обучения школьников, методикой и нормативной базой оценочных процедур, так и тематику, включенную на основе запросов родителей.

На третьем этапе исследования административные команды школ прошли повторное собеседование по итогам реализованных проектов с проектной

командой ГБУ ДПО ЦПКС «Информационно-методического центра» Василеостровского района, в ходе которого были соотнесены первичный рейтинг оценки образовательной организации по модельной матрице управленческих решений с результатом, полученным по итогам проекта и определены перспективы работы на следующий период. Лучшие проекты были представлены на городской педагогической конференции, проведенной 19 ноября 2022 в НИИ Высшей школе экономики в Санкт-Петербурге и получили экспертную оценку педагогического сообщества. Эксперты отметили высокий уровень практикоориентированности представленного опыта (выше 80%) и относительную устойчивость опыта (остраненность от авторов и потенциальную возможность переноса в практику других образовательных организаций) – выше 60%.

В ходе исследования применения матрицы модельных управленческих решений были определены 4 фактора резильентности, на которые могут повлиять описанные проблемы. Это факторы внутришкольного климата (безопасность среды, спектр внутришкольных активностей, отношения «учитель-ученик», «учитель-родитель»), факторы группы «Учителя» (предвосхищающая оценка учителя – его ожидания от учеников; агентность учителя – мотивированность, лидерские качества; объективность оценивания), факторы группы «Ученики» (предвосхищающая оценка относительно школы, собственных достижений, влияющие на самооценку и мотивацию) и факторы группы «Родители» (предвосхищающая оценка возможностей школы, достижений детей и готовность поддержать своего ребенка и школу). Подавляющее большинство школ – участников исследования сосредоточились в своих работах на первых двух факторах и указали в качестве слабых сторон своих проектов недостаточную мотивированность учеников и отсутствие интереса родителей к проблеме. Такое распределение выборов свидетельствует об отсутствии необходимого уровня доверия между субъектами образовательного процесса, которое потенциально влияет на фактор школьного климата и не позволяет получить удовлетворяющие организацию результаты. В связи с выявленными проблемами появилась обусловленная практикой необходимость продолжить исследование факторов резильентности, что будет сделано в новом исследовании по теме: «Стратегия перехода школ из статуса рискованной в статус резильентной: школьный и районный уровни».

Проведенное исследование показало, что применение матрицы модельных управленческих решений на уровне района позволяет:

- провести самооценку системы управления образовательными организациями;
- разработать образовательным организациям систему управленческих решений по устранению выявленных проблем;
- определить наиболее популярные стратегии управления и выявить лучшие практики управления;
- выявить слабые места системы управления (типичные ошибки) образовательных организаций, что может послужить в дальнейшем основой для обновления системы методической поддержки и формулирования новых тем актуальных для района исследований.

Таким образом, матрица модельных управленческих решений может использоваться на уровне района как средство первичной и контрольной диагностики и модель стратегического планирования работы образовательных организаций по результатам анализа оценочных процедур.

#### Литература:

1. Галеева Н.Л., Романова Т.Г., Якимов И.А. Оценивание качества образовательных результатов в современной школе: теория и практика : учебно-методическое пособие / Н.Л. Галеева, Т.Г. Романова, И.А. Якимов ; Министерство просвещения Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский педагогический государственный университет". - Москва : МПГУ, 2021. - 174, [1] с.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Даниэль Канеман ; перевод с английского А. Андреева [и др.]. - Москва : АСТ, 2021. - 653, [1] с. : ил. ; 22 см.. - Библиогр.: с. 595-596.
3. Электронный документ: ФИСОКО Памятка для школ – участниц проекта «500+». Режим доступа: <https://fisco.ru/Media/Default/Documents/500/Памятка%20школам.pdf> Дата обращения: 20.11.2022.