

УДК 378

Д. Махотин

**кандидат педагогических наук, доцент,
зав.кафедрой профессионального
развития педагогических работников
ГБОУ ВПО «Московский городской
педагогический университет»**

**ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОРОДА
МОСКВЫ¹**

Аннотация. Статья посвящена вопросу организации мониторинга эффективности деятельности образовательных учреждений города Москвы, проводимого с целью построения моделей реструктуризации образовательных учреждений общего, дошкольного и дополнительного образования.

Ключевые слова: мониторинг образовательных учреждений, эффективная школа, показатели эффективности деятельности образовательных учреждений, качество образования, реструктуризация образовательных учреждений.

D. Mahotin

**MONITORING THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION
EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF MOSCOW**

Abstract. The article focuses on the organization of monitoring the effectiveness of the educational institutions of Moscow, held with the aim to build

¹ Программа мониторинга деятельности государственных образовательных учреждений дошкольного, общего и дополнительного образования разработана в рамках реализации Государственной программы города Москвы на среднесрочный период «Развитие образование города Москвы «Столичное образование» по теме «Разработка модели территориальных (многоуровневых) образовательных комплексов, включающих учреждения дошкольного, общего (по ступеням) и дополнительного образования».

models of the general restructuring of educational institutions, pre-school and secondary education.

Keywords: monitoring of educational institutions, school effectiveness, performance of educational institutions, quality of education, restructuring of educational institutions.

Мониторинг представляет собой регулярное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату либо исходному положению. В системе образования предметом мониторинговых исследований чаще всего выступает качество образование. В связи с тем, что эффективность образовательного учреждения можно рассматривать как одно из проявлений качества образования (В.А. Кальней, В.П. Панасюк, С.Е. Шишов и др.), то в рамках проводимого исследования под мониторингом будет пониматься выявление и оценка эффективности деятельности образовательных учреждений, предъявления показателей эффективности этой деятельности на основе разработанных ключевых показателей эффективности, с целью решения проблем повышения качества управления системой образования.

Целью мониторинговых исследований является выявления ключевых показателей эффективности деятельности образовательных учреждений, оценка их эффективности и создание информационно-аналитической базы для реорганизации системы общего образования города Москвы.

Объектом мониторинга является образовательная деятельность учреждений дошкольного, общего и дополнительного образования города Москвы.

Предметом мониторинга является собственно эффективность образовательных учреждений как комплексная характеристика их деятельности в условиях развития образования.

Основной идеей мониторингового исследования, проводимого в рамках данного проекта, служит идея реструктуризации и реорганизации образовательных учреждений дошкольного, школьного и дополнительного

образования с целью повышения их эффективности. За основу исследования взяты образовательные учреждения общего образования, эффективность деятельности которых в настоящее время активно исследуется как зарубежными, так и отечественными специалистами (категория «эффективная школа»). Кроме этого, анализ моделей реструктуризации образовательных учреждений за рубежом и в регионах России показывает, что основой для реструктуризации в большинстве случаев являются именно школы либо образовательные комплексы, реализующие в первую очередь образовательные программы общего образования.

Существует два основных подхода к оценке эффективности деятельности образовательных учреждений:

1) оценка эффективного расходования ресурсов образовательного учреждения (финансовых, кадровых, технических и др.);

2) оценка достижения максимально возможных образовательных результатов в данном образовательном учреждении независимо от влияний факторов внешней среды и социального положения семей обучающихся (П. Мортимер)².

В последнем случае на первое место выходят показатели качества образования, достигаемые как отдельными учащимися, так и в среднем по образовательному учреждению.

К таким качественным показателям эффективной школы П. Мортимер относит:

- позитивное школьное управление с соразмерными целями и установками;
- позитивная культура обучения;
- высокие требования;
- совместные цели;

² Эффективная школа нацелена на достижение наилучших образовательных результатов у максимального числа учеников как в когнитивных, так и в прочих областях - *независимо* от социально-экономического положения их семей» (П. Мортимер, 1999).

- взаимосогласованные методы, используемые педагогами;
- ясно определенные права и обязанности учеников;
- кооперация между семьей и школой.

Анализ других зарубежных исследований эффективной школы, проведенный Н.И. Запрудским, показал, что эффективные школы характеризуются следующими признаками [5]:

- лидерство директора в образовательном процессе.
- ясная и сфокусированная цель для всех.
- безопасная и здоровая окружающая среда.
- климат высоких ожиданий от всех детей.
- регулярное отслеживание результатов и коррекция.
- положительные отношения семьи и школы.
- наличие у учащихся на занятиях времени на выполнение заданий.

По-мнению D.Ravitch, эффективные школы строятся на двух главных ценностях - качество образования и справедливость [6]. Эти понятия неразделимы. Если они будут игнорироваться, то можно не говорить о демократии. Качество и справедливость - это две компромиссные цели школы: каждый ребенок имеет доступ к качественному образованию и каждый ребенок имеет одинаковые образовательные возможности. Следование этим ценностям, например, приводит к тому, что все государственные школы получают одинаковое финансирование на каждого ученика: и с музыкальным, и со спортивным, и с физико-математическим уклоном и т.п.

В эффективной школе можно путем измерения результатов обучения учащихся обнаружить и качество, и справедливость. Это означает, что такая школа демонстрирует не только высокий общий уровень результативности, но отсутствие пробелов в учебных результатах в различных социальных группах учащихся.

В московской системе образования данной проблемой занимается Московский центра качества образования, в котором были разработаны

подходы к комплексной оценке деятельности образовательных учреждений («Московский регистр качества»).

В основу показателей эффективности деятельности ОУ, включаемых в рейтинг лучших образовательных учреждений, вошли показатели качества образования и достижения учащимися высоких образовательных результатов, а именно учитывались:

- качество сдачи итоговой государственной аттестации в форме ЕГЭ (не менее 220 баллов за три экзамена);
- наличие Призеров московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской олимпиады по предметам;
- наличие Победителей московской олимпиады или регионального этапа Всероссийской олимпиады по предметам;
- наличие Призеров заключительного этапа Всероссийской олимпиады;
- наличие Победителей заключительного этапа Всероссийской олимпиады.

Эффективность деятельности образовательных учреждений в данном исследовании понимается как комплексная характеристика, позволяющая отличать лучшие образовательные практики (эффективные школы) от средних, которые демонстрирует средние либо низкие показатели образовательной деятельности.

Эффективность деятельности образовательных учреждений можно описать с помощью достижения 3 ключевых задач: достижения высокого качества образования, создания позитивных отношений между всеми субъектами образовательного процесса (сотрудничество), положительное влияние руководства на организацию деятельности ОУ (лидерство).

В связи с этим гипотезу мониторингового исследования можно сформулировать следующим образом: образовательное учреждение будет являться эффективным, если демонстрирует высокие показатели по следующим ключевым позициям:

- качество образование;

- позитивные отношения между субъектами образовательного процесса;
- лидерство и участие руководства в достижении эффективности деятельности ОУ.

В соответствии с целями и задачами мониторингового исследования, анализа категории «эффективная школа» в зарубежных и отечественных исследованиях были предложены следующие показатели эффективности деятельности образовательных учреждений.

Группа 1. Качество образования.

Анализируются в основном традиционно измеряемые показатели качества образования: результаты итоговой аттестации учащихся в форме ЕГЭ, результаты контрольных срезов знаний учащихся, наличие участников и победителей городских олимпиад и Всероссийской олимпиады школьников, динамика показателей качества обучения за последние 3 года (по ступеням обучения) и другие показатели.

Группа 2. Вклад руководства в эффективность деятельности ОУ.

Анализируются показатели, связанные с участием руководства в достижении целей ОУ, повышении качества образования, поддержки позитивной и развивающей обстановке в коллективе, наличие органов государственно-общественного управления и школьного самоуправления в деятельности ОУ, стимулирования сотрудников ОУ в достижении результатов деятельности учреждения, применения современных методов управления персоналом ОУ и прочие показатели.

Группа 3. Кадровый состав ОУ.

В первую очередь, анализируются стратегические проблемы управления персоналом в ОУ: структура педагогических кадров, доля педагогических работников в штатном расписании ОУ, качество и результативность педагогических работников, доля молодых специалистов в штатном расписании, соотношении мужчин и женщин в коллективе ОУ, доля педагогов пенсионного возраста и прочие показатели.

Группа 4. Отношения в ОУ.

Анализируются такие показатели, как дружный педагогический коллектив, низкая текучесть кадров в ОУ, открытость и демократические отношения в коллективе, отношения между педагогами и учащимися, отношения между педагогами и родителями, создание условий для реализации потенциала каждого ребенка, личностно-ориентированный подход к учащимся и другие показатели.

Группа 5. Создание условий для эффективной организации образовательного процесса.

Анализируются показатели, связанные с созданием условий для учащихся, направленных на повышение образовательных результатов и удовлетворения потребностей учащихся и их родителей в образовательных услугах, предоставляемых ОУ, в том числе: основного образования в контексте изучаемых предметов и качества их преподавания, дополнительного образования, организации внеурочной деятельности школьников, информационное, материально-техническое, психолого-педагогическое и другое обеспечение образовательного процесса, высокие ожидания педагогов и родителей по отношению к детям, возможность выбора дополнительных курсов, вариативного содержания основного образования и прочие показатели.

Группа 6. Взаимодействие ОУ со внешней средой.

В данной группе анализируются показатели, связанные с созданием высокого положительного имиджа ОУ в близлежащем окружении (районе, округе), развитием форм социального партнерства с заинтересованными организациями и родительской общественностью, современный, эстетически оформленный внешний вид ОУ и прочие показатели.

Выделенные показатели эффективности деятельности образовательных учреждений прошли экспертную оценку в лице педагогов, руководителей ОУ и родительской общественности (более 500 человек, представляющих системы образования Москвы и Московской области) на предмет определения степени важности исследуемых показателей.

Отношение к происходящим в системе школьного образования изменениям у оптантов достаточно сильно различаются: 49% относятся в основном позитивно, у 36% изменения вызывают опасения, 15% проявляют негативное отношение. При этом руководители высказывают большие опасения в сравнении со средними показателями опроса (42% по отношению к 36%) и высказывают больше негативных комментариев (19% по отношению к 15%).

Как следует из полученных результатов, респонденты считают, что для эффективности работы ОУ руководство должно позаботиться о том, чтобы в школе все работники были объединены общей идеей, организовано сотрудничество в достижении целей ОУ (88%), были созданы благоприятные условия, в т.ч. и материальные, для педагогической деятельности, профессионального развития и самореализации (88%). Немаловажное значение имеет открытость и демократичность управления ОУ, поддержка педагогов в достижении целей ОУ (84%).

Руководители должны способствовать формированию корпоративной культуры в коллективе, создавать благоприятный психологический климат (84%). Совершенствование работы учреждения зависит так же от того, насколько руководство стимулирует активность и инициативу сотрудников, родителей, учащихся (82%). Респонденты считают, что руководство школой в процессе вознаграждения сотрудников должно ориентироваться на конкретные результаты деятельности, достижения за текущий период, вклад каждого работника в эффективную деятельность ОУ (81%).

Влияние кадрового потенциала ОУ на эффективность деятельности школы определяется следующим образом. В школе большинство педагогов (78%) должны иметь высшую и первую квалификационные категории, желательно, чтобы работали специалисты с учеными степенями и учеными званиями, важно, чтобы педагоги и другие работники школы регулярно участвовали в конкурсах педагогического мастерства, являлись дипломантами и лауреатами конкурсов различного уровня и направленности (74%). Наличие в

ОУ не более 40% педагогов в возрасте старше 55 лет (64%), не менее 30% работающих педагогов-мужчин (60%).

Отношения между педагогами и учащимися, направленные на взаимное развитие, отмечают 88% оптантов. Существенна необходимость в позитивном и бесконфликтном взаимодействии родителей и педагогов, объединенных общими целями по обучению и развитию детей (86%). Дружный педагогический коллектив, низкая текучесть педагогических и руководящих кадров (84%), также способствуют эффективности образовательного процесса.

В рамках группы показателей «создание условий для эффективной организации образовательного процесса» оптанты отмечают следующее:

- лично-ориентированный подход к обучению, учет интересов и способностей каждого ребенка (96%);
- наличие возможностей выбора учащимися профилей обучения (88%);
- активная работа службы специализированной помощи учащимся (педагоги-психологи, логопеды, дефектологи) (88%).

Также выделяются показатели, связанные с возможностью учащихся реализовывать свой потенциал через активное участие во внеурочной деятельности, проектно-исследовательской работе, конкурсах, олимпиадах и т.д. (86%); наличием групп «подготовки к школе» (или согласованные программы с дошкольными образовательными учреждениями) (84%); сотрудничество с лучшими вузами, организация дополнительной подготовки учащихся и профессиональная ориентация учащихся по программам вуза (84%).

Большинство оптантов, в первую очередь руководящий состав, отмечают следующие важные показатели, связанные с созданием системы требований к субъектам образовательного процесса:

- в школе предъявляются высокие требования к педагогам (84%);
- в школе предъявляют высокие требования к учащимся (80%);

- в школе демонстрируют высокие ожидания родителей и педагогов к учащимся (70%) .

Анализ показателей, связанных с материально-техническим обеспечением образовательного процесса и влияющих на эффективность деятельности ОУ показал следующие приоритеты:

- среднее количество учащихся в классе не более 25-26 человек (90%);
- большинство кабинетов школы оснащены компьютерной техникой, интерактивными досками и прочей техникой (86%);
- у школы есть постоянно обновляемый и востребованный обучающимися и их родителями сайт (86%);
- школа имеет современный вид, регулярно проводится косметический ремонт, эстетично и функционально оформлены учебные кабинеты и другие помещения (74%).

Проведение мониторинга необходимо организовать в два этапа: 1 этап – выборочный мониторинг; 2 этап – целевой мониторинг.

Выборочный мониторинг проводится с целью уточнения ключевых показателей деятельности эффективных образовательных учреждений. Для проведения выборочного мониторинга необходимо проанализировать работу не менее 20 ОУ системы образования города Москвы, из них не менее 10-12 образовательных учреждений, относящихся к лучшим образовательным практикам (по рейтингу Московского центра качества образования, занимающие места не ниже 40 – 60 баллов) и не менее 8-10 образовательных учреждений, занимающих места ниже 150 по данному рейтингу.

На основе выборочного мониторинга показатели эффективности деятельности образовательных учреждений группируются таким образом, чтобы можно было учитывать только ключевые показатели, отделяющие «эффективные» школы от «неэффективных». На основе данных показателей строятся модели реструктуризации, учитывающие специфику деятельности

образовательных учреждений города Москвы, опыт других регионов РФ и зарубежную практику реструктуризации образования.

Целевой мониторинг проводится в соответствии с заказом органов управления образованием города Москвы для достижения следующих целей:

- построение рейтингов образовательных учреждений города Москвы по разным сравнительным признакам;
- выявление образовательных учреждений, включаемых в процесс реструктуризации;
- выявление лучших образовательных практик города Москвы;
- участие в конкурсах образовательных учреждений.

Проведенный анализ зарубежного и отечественного опыта исследований и измерения эффективности деятельности образовательных учреждений позволил выделить ключевые группы показателей, позволяющих в процессе проведения мониторинга отделять «высокоэффективные школы» от «низкоэффективных школ» и создавать индикативную базу для принятия соответствующих управленческих решений.

Литература:

1. Мортимер П. Эффективная школа: в поисках новых ресурсов // Лицейское и гимназическое образование. 1999. №2 (9).
2. Перспективы институциональной школьной реформы: снятие кардинального противоречия между «образованием на результат» и господствующей организационно-правовой формой школы: доклад А.Пинского. Красноярск, 2003.
3. Давлетшина П. «Слабые» школы: нет такой проблемы? URL: <http://www.gosbook.ru/node/21632> (дата обращения 28.01.2013).
4. Кальней В.А., Шишов С.Е. Школа: мониторинг качества образования. М., Педагогическое общество России, 2000.

5. Запрудский Н. И. Эффективная школа // Кіраванне ў адукацыі, 2004. № 6.
6. Ravitch, Diane, *Left Back: A Century of Failed School Reforms*. Simon & Schuster, New York, 2000.
7. Lawrence W. Lezotte and Kathleen M. Mckee, *Assembly Required: A Continuous School improvement system*. Effective Schools Products, Ltd, Michigan, 2002.