**Аналитический отчет**

**по результатам мониторингового исследования**

**эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения.**

Проводимый мониторинг являлся частью исследований качества образования в МО" Новолакский район", поскольку, обеспечение 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 в школах МО " Новолакский район", показавших низкие образовательные результаты обучающихся. Для достижения поставленной цели необходимо было получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и принимаемых управленческих решениях в школах , показавших низкие результаты обучающихся, и оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации.

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, результаты самообследования школ.. 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), муниципальных 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 управленических действий;
* развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;
* социальное партнерство и сетевое взаимодействие.

Таким образом, анализу подлежала управленческая деятельность МКУ "Управления образования" МО "Новолакский район" , руководителей школ, показавших низкие результаты обучающихся, на основании сопоставительного и контент-анализа делались выводы об эффективности управленческой деятельности МКУ МО "Новолакский район" , руководителей образовательных организаций, показавших низкие результаты обучающихся.

Программа перехода в эффективный режим работы это документ, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое состояние. Его главная цель – **улучшение образовательных результатов учащихся**. Для этого планируются изменения в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

Особенность такой программы состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов, программа перехода в эффективный режим работы опирается, в основном, на внутренние ресурсы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д.

Программа перехода в эффективный режим работы должна обеспечивать целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению образовательных результатов учеников. Для этого она должна иметь следующую структуру:

описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа;

стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления);

цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;

описание приоритетных направлений, *индивидуальных для каждой школы,* которые наиболее способствуют решению поставленных задач;

поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;

мониторинг эффективности реализации программы.

Муниципальная программа (дорожная карта) помощи (поддержки) школ, показавших низкие образовательные результаты и разработки программ перевода школы в эффективный режим работы должна включать несколько аспектов:

создание организационной инфраструктуры проекта (поддержка школ с низкими образовательными результатами), обеспечение кадровой поддержки;

разработку нормативно-правового обеспечения реализации программ;

разработку финансового механизма реализации проекта;

реализацию программ поддержки школ, показавших низкие образовательные результаты;

расширение охвата и трансляция опыта.

Кроме этого, муниципальная программа предполагает, что эти направления будут прописаны через взаимодействие и координацию работы трех уровней:

Управление образования Новолакского района ;

районного методического кабинета;

непосредственно самой школы с низкими результатами.

Программу перехода школы в эффективный режим работы разрабатывали 12 образовательных организаций.

***Программы перехода школ в эффективный режим работы***

Для разработки программы необходимо было провести диагностику школьных процессов, определить проблемы и затруднения, которые привели школьников к низким образовательным результатам. Итоги этой деятельности должны быть описаны в **аналитическом разделе** программы.

Все школы, участвующие в мониторинге провели такую работу. В качестве основных фактов, иллюстририрующих наличие проблем, приведены таблицы и схемы по кадровому составу, результатам ОГЭ по обязательным предметам и предметам по выбору в динамике за последние 3-5 лет в сравнении со средними показателями по району и республике, *результаты ВПР* по начальной и основной школе. Школы провели анализ материально-технической базы обеспечения образовательного процесса, учебно-методического и программного обеспечения, инфраструктуры школы.

Однако, надо отметить, что материалы раздела в программах чаще носят статистический, чем аналитический характер, представленные подробные результаты успеваемости по классам и предметам, не сопровождаются выводами о причинах низких результатов или даются слишком обобщенно, без конкретизации (например, недостаточная компетентность педагогов (в чем конкретно испытывают затруднения педагоги? какое количество педагогов? с какими учащимися, предметами это связано?), низкий уровень мотивации (учителей? учащихся? мотивации к чему?). Таким образом, отсутствие описания конкретных проблем, которые подлежат решению, не дают возможности выстроить четкую, последовательную, конкретную систему действий, специфичную для каждой школы, направленную на их решение.

Далее, среди причин, приведших к данному состоянию дел, не указываются (не выявляются) причины, связанные с ошибками, недостатками в управлении образовательной организацией, а среди школ, которые выходят на эти причины, называются только недостаточность (несистемность) контроля со стороны администрации или поднимается вопрос создания (обновления, модернизации) диагностики и мониторинга качества образования, внутришкольной системы оценки качества. Таким образом, мы видим, что функции управления сосредотачиваются только вокруг вопросов контроля, в то время как его эффективность, результативность возможна только при соблюдении полного цикла управленческих действий (целеполагание, планировние, обеспечение условий при реализации, контроль и коррекция, где контроль является только **одной и завершающей** частью управленческого цикла).

Еще одним симптоматичным моментом является то, что при анализе проблем, часть школ в качестве основных причин, приведших к низким образовательным результатам, указывают только внешние проблемы: неблагоприятный социальный контекст, низкая заинтересованность родителей и пр., что, бесусловно, является факторами, влияющими на уровень образовательных результатов учащихся.

Практически за кадром остался вопрос, связанный с анализом школьной среды (школьного уклада, школьной культуры).

Таким образом, из трех основных областей изменений, позволяющих школе перейти в эффективный режим работы, наибольшее внимание в аналитических разделах программы было уделено улучшению качества преподавания, в меньшей степени – улучшению качества управления и практически не уделено внимания улучшению качества образовательной среды школы.

После проведения анализа, школам необходимо было выделить приоритеты, на которые будет направлена реализация Программы. Они должны быть зафиксированы в целевом разделе программы. Целевой раздел представляет собой пояснительную записку с обоснованием выбранных приоритетов программы, включает в себя цель, задачи и предполагаемые результаты (новый образ школы через три года, достигнутый после реализации программы).

Среди приоритетов, выбранными школами, представлен стандартный набор. ОО выбрали следующие направления с некоторыми вариациями:

повышение качества образовательных результатов учащихся по предметам (чаще всего называются: математика и русский язык);

повышение профессиональной компетентности педагогических работников, (профессиональное развитие педагогов) по разным вопросам (чаще всего указываются: повышение мотивации учащихся, овладение современными образовательными технологиями, в т.ч. дистанционными; обучение детей с ОВЗ);

создание единой системы управления качеством образования (диагностика, мониторинг, контроль);

расширение взаимодействия с родителями.

Ряд школ среди приоритетов (30-35 %) называют направления, связанные с:

расширением социального партнерства, сетевого взаимодействия, обменом опытом с другими ОО;

участием педагогов в конкурсах профессионального мастерства и трансляцией своего опыта;

обеспечением объективности оценки образовательных достижений учащихся (развитием компетентности педагогов в вопросах оценки образовательных достижений);

индивидуализацией образовательной деятельности обучающихся, имеющих учебные и поведенческие проблемы;

повышением уровня удовлетворенности родителей качеством образования;

развитием материально-технической базы, необходимым ресурсным обеспечением для перехода школы в эффективный режим работы.

Отдельные школы (2 ОО) выделяют направления, которые поддерживают:

выявление и сопровождение одаренных детей;

создание мотивирующей образовательной среды в школе (создание позитивной школьной культуры);

развитие дополнительного образования в школе;

создание системы профориентационной работы;

организацию системы проектной деятельности в школе;

развитие управления и лидерства.

Таким образом, мы видим, что большинство школ при переходе в эффективный режим работы будет сосредотачивать свои усилия на улучшении *качества преподавания.* По мнению авторов, это возможно путем, повышения квалификации, мотивации педагогов, вовлечения 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.

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 (в том числе дистанционных), интегрированных, сетевых образовательных и рабочих программ обеспечивает вариативность и индивидуализацию образовательного процесса, позволяет сделать обучение более практико-ориентированным, следовательно, будет влиять на развитие интереса и мотивации к обучению каждого конкретного ученика.

Таким же важным фактором изменений является уход от строго классно-урочной системы обучения, использование современных форм организации образовательного процесса: обучение в группах, выделяемых по разным основаниям, проектных дней, образовательных практик, «умных каникул», лабораторий, пр. – форм, позволяющих учитывать разнообразные образовательные запросы и потребности учащихся, позволяют сделать обучение более современным, интересным, ориентированным на развитие ученика, а не освоение учебной программы. Новые форматы организации образовательного процесса, его интеграция с внеурочными формами, дополнительным образованием, способствует формированию устойчивой положительной мотивации к обучению, что влияет на повышение результатов учащихся, т.е. впрямую ведет к более эффективной работе школы.

Еще одним важным фактором, оказывающим влияние на результат, является школьная образовательная среда и современная инфраструктура школы. Этому направлению в своих программах разработчики 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, мест дающих возможность поработать в группе, собраться, обсудить и пр. является важной частью подростковой культуры. Созданные в школе подобные условия (не требующие 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. Дополнительной поддержкой может стать задействование потенциала системы воспитательной работы школы, внесение изменений в «Программу воспитания и социализации», «Программу коррекционной работы» основной образовательной программы. Их согласованность с рабочими программами по учебным предметам, программой формирования и развития УУД позволят обеспечить комплексность воздействия, соответствующее психолого-педагогическое и социально-педагогическое сопровождение, что может влиять на улучшение 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 усиление контроля, систематического отслеживания динамики достижений. В незначительном количестве программ можно увидеть, как будет происходить управление изменениями. Только в некоторых из 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.

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.

Таким образом, для перехода школ в эффективный режим работы необходимо провести корректировку созданных программ, а именно: конкретизировать их в аналитическом и содержательном разделах, на основе этого выбрать приоритетные направления, которые будут способствовать улучшению образовательных результатов именно в данной школе, при этом иметь в виду, что изменения должны происходить не только в качестве преподавания, но и касаться изменения качества образовательного процесса и условий его обеспечивающих. Самое серьезное внимание необходимо уделить вопросам управления, спланировать полный цикл действий по управлению изменениями, рассматривать вопросы создания команды, распределения полномочий, принятия коррекционных мер и решений по ходу реализации программы перехода школы в эффективный режим работы.

*Приложение 1*

**Перечень образовательных организаций, разрабатывавших програмы перехода школы в эффективной режим работы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Муниципальное образование** | **Наименование образовательной организации** | **Документ** |
| 1 | МО Новолакский район | МКОУ «Барчхойотарская СОШ" | программа |
| 2 |  | МКОУ «Банайюртовская СОШ» | программа |
| 3 |  | МКОУ « Дучинская СОШ №2» | Программа |
| 4 |  | МКОУ «Новолакская гимназия» | Программа |
| 5 |  | МКОУ «Новомехельтинская СОШ» | Программа |
| 6 |  | МКОУ « Новочуртахская СОШ №1 | Программа |
| 7 |  | МКОУ « Новочуртахская СОШ №2» | Программа |
| 8 |  | МКОУ « Тухчарская СОШ» | Программа |
| 9 |  | МКОУ « Шушинская СОШ» | Программа |
| 10 |  | МКОУ « Новокулинская СОШ №2» | Программа |
| 11 |  | МКОУ « Гамияхская СОШ» | программа |
| 12 |  | МКОУ "Тухчарская СОШ №1" | программа |