

Утверждаю:
Заместитель руководителя Исполнительного комитета
Чистопольского муниципального района РТ-
начальник Управления образования
О.В.Купцова



Заслушан на совещании директоров
Протокол №12 от 20 мая 2021

**Аналитический отчет
по результатам мониторингового исследования
эффективности управления качеством образования в школах, показавших низкие
результаты обучения в Чистопольском муниципальном районе РТ**

Проводимый мониторинг являлся частью республиканских исследований качества образования в Чистопольском муниципальном районе, поскольку, обеспечение высокого 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 района, показавших низкие образовательные результаты обучающихся.

Для достижения поставленной цели необходимо было получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации.

Кроме этого, для оказания методической помощи по сопровождению школ, показавших низкие образовательные результаты, разработана собственная (муниципальная) программа поддержки таких школ, которые также подлежали анализу.

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. При выявлении информации акцент делался на три составляющие:

- результаты учебной деятельности обучающихся;
- особенности контингента обучающихся;
- особенности организации образовательной деятельности.

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;
- повышение учебной мотивации учащихся;
- развитие управления и лидерства, использование адекватных управленческих действий;
- развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;
- социальное партнерство и сетевое взаимодействие.

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

Приложение 1

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

МАОУ «Кадетская школа - интернат»;

МБОУ «Лучовская СОШ»;

МБОУ «Красноярская ООШ».

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 планировалось изменения в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

Особенность такой программы состояла 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 обеспечивает целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению образовательных результатов своих учеников. Она имеет 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 включает несколько аспектов:

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

разработка нормативно-правового обеспечения реализации программ;

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 ЧМР;

- муниципального тьютора;

- непосредственно самой школы с низкими результатами.

Программа 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.

Все школы, участвующие в мониторинге провели такую работу. В качестве основных фактов, иллюстрирующих 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, *результаты ВПР* по начальной и основной школе. 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?).

Далее, среди причин, приведших к данному состоянию дел, не указываются (не выявляются) причины, связанные с ошибками, недостатками в управлении образовательной организацией, называются недостаточность (несистемность) контроля со стороны администрации или поднимается вопрос создания (обновления, модернизации) диагностики и мониторинга качества образования. 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, планирование, обеспечение условий при реализации, контроль и коррекция; 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 внешние проблемы: неблагоприятный социальный контекст, отдаленность от центров, плохая инфраструктура, низкая заинтересованность родителей и пр., что, безусловно, является факторами, влияющими на уровень образовательных результатов учащихся. Но такое «перекладывание» проблем только на внешние условия, не позволило увидеть в полной мере какие изменения в учении, преподавании, управлении внутри школы позволят улучшить образовательные результаты учащихся.

Также хочется отметить, что у участников произошло некоторое смещение в понимании. В большей степени сосредоточились на показателях объективности оценивания, т. е. перешли в категорию школ, показавших признаки необъективности при проведении внешних оценочных процедур, часть школ сосредоточилось на показателях школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Это привело к некоторому расхождению в целях программ перехода школы в эффективный режим работы с их содержанием и выбором методов и технологий их реализации, поскольку проблемы в этих трех категориях школ различны, следовательно, должны быть разными и пути их решения.

После проведения анализа, школам необходимо было выделить приоритеты, на которые будет направлена реализация 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 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.

 - Одна школа (**КШИ**) называет 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.

 - Другая школа (**Лучовская СОШ**) выделяет 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.

Школы, при переходе в эффективный режим работы, будут сосредотачивать свои усилия на улучшении *качества преподавания*. 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, Лучовская СОШ, предложила 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, интегрированных, сетевых образовательных и рабочих программ обеспечивает вариативность и индивидуализацию образовательного процесса, позволяет сделать обучение более практикоориентированным, следовательно, будет влиять на развитие интереса и мотивации к обучению каждого конкретного ученика. Таким же важным фактором изменения является уход от строго классно-урочной системы обучения, использование современных форм организации образовательного процесса: обучение в группах, выделяемых по разным основаниям, использование системы «погружения», проектных дней, образовательных практик, «умных каникул», профильных смен, лабораторий, учебных практик – форм, позволяющих учитывать разнообразные образовательные запросы и потребности учащихся, сделать обучение более современным, интересным, мотивирующим.

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, возможности поработать в группе, собраться, обсудить и пр. является важной частью подростковой культуры. Созданные в школе подобные условия (что не требует 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.

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 усиления контроля, систематического отслеживания динамики достижений. В незначительном количестве программ можно увидеть, как будет происходить управление изменениями.

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. Поскольку, подходы к мониторингу результативности реализации программы перехода в эффективный режим работы в материалах представлены слабо, в методических рекомендациях даются варианты инструментов, которые могут быть использованы школами в процессе реализации программы перехода и отслеживания динамики запланированных изменений.