**Аналитический отчет**

**по результатам мониторингового исследования**

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

Проводимый мониторинг являлся частью региональных исследований качества образования в Ленинградской области, 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, оно определено как стратегическая инициатива «От качества образования Ленинградской области к качеству жизни».

Целью данного мониторинга являлось определение эффективности управления в школах Ленинградской области, показавших низкие образовательные результаты обучающихся. Для достижения поставленной цели необходимо было получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и принимаемых управленческих решениях в школах Ленинградской области, показавших низкие результаты обучающихся, и оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации.

Кроме этого, для оказания методической помощи органам местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования Ленинградской области (далее – ОМСУ) по сопровождению школ, показавших низкие образовательные результаты, предлагалось создать собственные (муниципальные) программы 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, публичный доклад и доклад о самообследовании. 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 ОМСУ, руководителей школ, показавших низкие результаты обучающихся, на основании сопоставительного и контент-анализа делались выводы об эффективности управленческой деятельности ОМСУ, 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 своих 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:

 комитета по образованию муниципального района Ленинградской области;

районного методического кабинета (информационно-методического кабинета, информационно-методического центра, муниципального тьютора);

непосредственно самой школы с низкими результатами.

Программу перехода школы в эффективный режим работы разрабатывали 55 образовательных организаций Ленинградской области и 17 муниципальных районов, программу поддержки перехода школ с низкими результатами обучения в эффективный режим работы. По результатам проектного периода они предоставили материалы для анализа. Из них 28 ОО предоставили *программы* в полном объеме, 27 ОО – только *паспорта программы,* где в сжатом виде (в объеме нескольких страниц) описываются приоритетные направления и основные идеи для решения поставленных задач. Из 17 муниципальных районов *программы* представили 4 МР, *паспорт программы* – 5 МР, один район представил *дорожную карту* (подробная информация представлена в Приложениях 1 и 2).

*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 области, *результаты ВПР* по начальной и основной школе. Ряд школ (около 40%) провели анализ материально-технической базы обеспечения образовательного процесса, учебно-методического и программного обеспечения, инфраструктуры школы. Некоторые школы (Сланцевский, Лужский, Кингисеппский, Волосовский, Волховский районы), дали контекст социального окружения, показали, что школы находятся в неблагоприятных социальных условиях, имеют высокий процент учащихся из малообеспеченных семей, семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, работают со сложным контингентом (до четверти учащихся имеют разные ограничения по здоровью, задержку психического развития).

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, а среди 19 % 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. 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; 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, бесусловно, является факторами, влияющими на уровень образовательных результатов учащихся. Но такое «перекладывание» проблем только на внешние условия, не позволило разработчикам программ сосредоточиться на понимании внутренних школьных процессов, а, следовательно, 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 смешение в понимании. Часть разработчиков программ отошла от категории школ, показывающие низкие образовательные результаты, и в, большей степени, сосредоточилось на показателях объективности оценивания, т. е перешло 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. 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. Около 85 % 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 резвитие 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.

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 эфективный режим работы.

Отдельные школы (1-3 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 состредотачивать 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, предложли 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, стратах, потоках, выделяемых по разным основаниям, использование системы «погружения», проектных дней, образовательных практик, «умных каникул», профильных смен, лабараторий, стажерских проб, учебных практик – форм, позволяющих учитывать разнообразные образовательные запросы и потребности учащихся, сделать обучение более современным, интересным, мотивирующим.

 Еще одним важным фактром, 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 трубует 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. Только в 30% 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 упрвленческих решений и представления отчетности. В школах, представивших паспорта программ, из-за сжатости изложения подобная информация отсутствует.

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.

Приложение 1

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Муниципальное образование** | **Наименование образовательной организации** | **Документ** |
| 1 | Бокситогорский МР | МКОУ «Заборьевская средняя общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 2 | Бокситогорский МР | МКОУ «Подборовская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 3 | Волосовский МР | МОУ «Волосовская средняя общеобразовательная школа № 2» | Программа |
| 4 | Волосовский МР | МОУ «Торосовская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 5 | Волосовский МР | МОУ «Октябрьская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 6 | Волосовский МР | МОУ «Беседская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 7 | Волосовский МР | МОУ «Зимитицкая основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 8 | Волховский МР | МОБУ «Бережковская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 9 | Волховский МР | МОБУ «Потанинская основная школа» | Программа |
| 10 | Волховский МР | МОБУ «Селивановская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 11 | Всеволожский МР | МОУ «Осельковская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 12 | Выборгский МР | Цвелодубовский филиал МБОУ «Рощинский ЦО» | Паспорт программы |
| 13 | Гатчинский МР | МБОУ «Сиверская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 14 | Гатчинский МР | МБОУ «Сусанинская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 15 | Гатчинский МР | МБОУ «Дружногорская средняя общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 16 | Гатчинский МР | МБОУ «Никольская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 17 | Гатчинский МР | МБОУ «Елизаветинская средняя общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 18 | Гатчинский МР | МБОУ «Гатчинская средняя общеобразовательная школа № 11» | Паспорт программы |
| 19 | Гатчинский МР | МБОУ «Высокоключевая средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 20 | Гатчинский МР | АНООУ «Школа имени императора Александра III» | Паспорт программы |
| 21 | Гатчинский МР | МБОУ «Кобраловская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 22 | Кингисеппский МР | МБОУ «Опольевская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 23 | Кингисеппский МР | МБОУ «Фалилеевская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 24 | Кировский МР | МКОУ «Синявинская средняя общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 25 | Кировский МР | МКОУ «Назиевская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 26 | Кировский МР | МБОУ «Отрадненская средняя общеобразовательная школа №3» | Программа |
| 27 | Кировский МР | МКОУ «Шумская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 28 | Киришский МР | МОУ «Пчевжинская средняя общеобразовательная школа имени Героя Советского Союза А.И. Сидорова» | Паспорт программы |
| 29 | Лодейнопольский МР | МКОУ «Янегская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 30 | Ломоносовский МР | МОУ «Яльгелевский образовательный центр» | Паспорт программы |
| 31 | Лужский МР | МОУ «Вечерняя (сменная) общеобразовательная школа» | Программа |
| 32 | Лужский МР | МОУ «Володарская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 33 | Лужский МР | МОУ «Ям-Тесовская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 34 | Приозерский МР | Негосударственное общеобразовательное учреждение «Школа Русской Культуры» | Паспорт программы |
| 35 | Приозерский МР | МОУ «Красноозерненская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 36 | Приозерский МР | МОУ «Коммунарская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 37 | Приозерский МР | МОУ «Запорожская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 38 | Приозерский МР | МОУ «Джатиевская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 39 | Сосновоборский ГО | МБОУ «СОШ № 1» | Паспорт программы |
| 40 | Сланцевский МР | МОУ «Загривская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 41 | Сланцевский МР | МОУ «Старопольская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 42 | Сланцевский МР | МОУ «Выскатская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 43 | Тихвинский МР | МОУ «Ганьковская средняя общеобразовательная школа» | Программа |
| 44 | Тихвинский МР | МОУ «Андреевская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 45 | Тихвинский МР | МОУ «Красавская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 46 | Тихвинский МР | МОУ «Ильинская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 47 | Тихвинский МР | МОУ «Ерёминогорская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 48 | Тосненский МР | МКОУ «Новолисинская школа-интернат среднего (полного) общего образования» | Программа |
| 49 | Тосненский МР | МКОУ «Андриановская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 50 | Тосненский МР | МКОУ «Нурменская средняя общеобразовательная школа им. генерал-майора В.А. Вержбицкого» | Программа |
| 51 | Тосненский МР | МКОУ «Трубникоборская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 52 | Тосненский МР | МКОУ «Рябовская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 53 | Тосненский МР | МКОУ «Форносовская основная общеобразовательная школа» | Программа |
| 54 | Тосненский МР | МКОУ «Саблинская основная общеобразовательная школа» | Паспорт программы |
| 55 | Тосненский МР | МКОУ «Ушакинская основная общеобразовательная школа №2» | Паспорт программы |
|  | Итого: | **55** |  |

Приложение 2

Перечень муниципальных районов, разрабатывавших муниципальные программы поддержки школ, показавших низкие образоватльные результаты учащихся

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Муниципальное образование | Документ |
| 1 | Бокситогорский |  |
| 2 | Волосовский | Программа |
| 3 | Волховский | Программа |
| 4 | Всеволожский | Паспорт программы |
| 5 | Выборгский |  |
| 6 | Гатчинский |  |
| 7 | Кингисеппский | Программа |
| 8 | Киришский |  |
| 9 | Кировский | Паспорт программы |
| 10 | Лодейнопольский | Паспорт программы |
| 11 | Ломоносовский |  |
| 12 | Лужский | Программа |
| 13 | Приозерский | Паспорт программы |
| 14 | Сланцевский | Паспорт программы |
| 15 | Сосновый Бор |  |
| 16 | Тихвинский | Дорожная карта |
| 17 | Тосненский |  |
|  | **Итого:** | **10** |