

Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования и социальных технологий»

Методические рекомендации по написанию программ перехода школ в эффективный режим работы

В рамках проекта
«Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения
и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»

Курган
ГАОУ ДПО ИРОСТ
2017

УДК 37.0
ББК 74.24
М54

Методические рекомендации по написанию программ перехода школ в эффективный режим работы / составитель Н. А. Криволапова. – Курган: ГАОУ ДПО ИРОСТ, 2017. – 20 с.

УДК 37.0
ББК 74.24

Методические рекомендации по написанию
программ перехода школ в эффективный
режим работы

Подписано в печать 30.01.2017. Формат 90х60 1/16.
Усл.печ.л. 1,16. Тираж 68 экз. Заказ 25
ГАОУ ДПО ИРОСТ. 640000, г. Курган, ул. Пичугина, 38

© Криволапова Н.А., 2017
© ГАОУ ДПО ИРОСТ, 2017

Введение

Обеспечение равного доступа к качественному общему образованию для всех детей – одна из ключевых тем как в целом для современного российского образования, так и для системы образования Курганской области. В конечном итоге качество работы школы определяется, в первую очередь, ее способностью повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от индивидуальных стартовых возможностей.

Актуальность темы для Курганской области обусловлена особенностями региональной системы общего образования.

Из действующих на территории Курганской области 511 государственных и муниципальных общеобразовательных организаций, включая 155 филиалов, 405 (79%) являются сельскими, в которых обучается 36% от общей численности обучающихся. Количество малокомплектных школ от общего количества юридических лиц составляет 33%. При этом практически половина (44%) сельских школ относится к данной категории.

В целях повышения качества образования в общеобразовательных организациях, показывающих стабильно низкие образовательные результаты, приказом Департамента образования и науки Курганской области (далее – Департамент) от 24 марта 2016 года №469 утвержден Комплекс мер, направленных на создание условий для получения качественного общего образования в образовательных организациях со стабильно низкими образовательными результатами. Анализ муниципальных комплексов мер (планов) и предложения по их совершенствованию были представлены на секции руководителей муниципальных органов управления образованием в рамках областного совещания руководящих работников системы образования «Управление качеством образования в условиях федеральных государственных образовательных стандартов» 29 июня 2016 года.

Во исполнение Комплекса мер Департаментом в 2016 году был определен перечень общеобразовательных организаций Курганской области, показывающих стабильно низкие образовательные результаты, в который вошли 93 школы со слабыми результатами по двум предметам (русский язык, математика) в динамике последних трех лет по итогам ЕГЭ, ОГЭ, результатам пробных ВПР, в том числе 26 школ – со слабыми результатами одновременно по русскому языку и математике, 7 школ – только по русскому языку и 60 школ – только по математике.

В обновленный перечень школ для работы на следующий 2017 год, выделенный на основании критериев и показателей для отнесения общеобразовательных организаций к общеобразовательным организациям, показывающим стабильно низкие образовательные результаты, утвержденных приказом Департамента от 9 ноября 2016 года №1686, вошли 106 школ, в том числе 37 сельских школ с наполняемостью 9 и 11 классов до 10 человек, 36 сельских школ с на-полняемостью 9 и 11 классов свыше 10 человек, 27 городских школ, а также 6 вечерних (сменных) школ.

В ноябре-декабре 2016 года Курганская область принимала участие в апробации типовых комплексных моделей учительского роста, ориентированных на поддержку школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих

в сложных социальных условиях, методики и технологии учета результатов оценки педагогических работников выпускниками прошлых лет. В том числе апробационные курсы повышения квалификации для тьюторов в формате вебинаров прошли 5 сотрудников ГАОУ ДПО ИРОСТ.

В рамках проекта «Ступени роста» с 2013 года на основе проводимого анализа профессиональных затруднений, результатов государственной итоговой аттестации реализуются индивидуальные траектории повышения квалификации для учителей. С 2013 по 2015 год в рамках такой модели было подготовлено 492 учителя (математики, русского языка и физики) и 31 тьютор (по математике и физике). В 2015 году начала свою реализацию модель тьюторской поддержки учителей: подготовленные в каждом муниципальном образовании из числа наиболее успешных педагогов тьюторы оказывают адресную методическую помощь по наиболее сложным проблемам методики преподавания предметов. С 2016 года с целью повышения возможностей муниципальных методических служб по оказанию адресной методической помощи отдельным педагогам в каждом из четырех образовательных округов (Центральном, Северо-Западном, Западном, Восточном) ГАОУ ДПО ИРОСТ в рамках организации методической работы межмуниципальных методических объединений были введены методические кураторы по предметам (русский язык, математика, физика).

В сентябре 2015 года в рамках проекта «Ступени роста» был дан старт региональному движению самообучающихся организаций Курганской области, основной целью которого является создание внутри образовательного учреждения условий для организации деятельности по развитию компетентности педагогов, повышению их профессионального мастерства. При этом используется как потенциал самой организации, так и муниципальный, межмуниципальный и региональный методический ресурс. В настоящее время движением охвачено более половины школ области.

В рамках проводимого с 2014 года областного конкурса социально активных образовательных организаций в регионе осуществляется работа, направленная на поддержку школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: школы-лидеры конкурса становятся наставниками для данных школ. Главная задача школ-наставников – перевод школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на эффективный режим работы. В настоящее время более 50 образовательных организаций имеют статус социально активных.

С учетом особенностей региональной системы общего образования и имеющегося опыта работы определены следующие цель и задачи регионального проекта по поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Цель регионального проекта – разработка и внедрение региональной модели сетевого педагогического взаимодействия, направленной на обеспечение содействия повышению качества образования в школах региона, выпускники которых показывают стабильно низкие образовательные результаты, путем создания специально организованного образовательного и методического пространства.

Для достижения цели необходимо решение следующих задач:

- идентификация школ Курганской области с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях;

- разработка и реализация комплекта программ (на региональном, муниципальном и школьном уровнях) по обеспечению повышения качества образования в школах региона, выпускники которых показывают стабильно низкие образовательные результаты;

- создание регионально-муниципальной инфраструктуры поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Существующие особенности региональной сети общеобразовательных школ определяют региональную специфику деятельности по повышению качества образования в школах, показывающих традиционно низкие результаты образования, и школах, функционирующих в сложных социальных условиях.

Школы, которым предложено участие в проекте, обладают некоторыми специфическими характеристиками, которые не позволяют говорить о том, что школа может решить свои проблемы собственными силами.

В региональной системе образования имеется опыт идентификации школ с низкими результатами обучения. Так, во исполнение Комплекса мер Департаментом в марте 2016 года был определен перечень общеобразовательных организаций Курганской области, показывающих стабильно низкие образовательные результаты, в который вошли 93 школы со слабыми результатами по двум предметам (русский язык, математика) в динамике последних трех лет по итогам ЕГЭ, ОГЭ, результатам пробных ВПР. В обновленный перечень школ для работы на следующий 2017 год, выделенный на основании критериев и показателей, утвержденных приказом Департамента от 9 ноября 2016 года №1686, вошли 106 школ.

В течение декабря 2016 года ГАОУ ДПО ИРОСТ организована работа по идентификации школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Выделение данной категории школ области производится с использованием индекса социального благополучия школ (ИСБШ) с учетом региональной специфики.

Основными инструментами оценки качества в региональной системе общего образования являются государственная итоговая аттестация и международные и национальные исследования качества образования.

Для использования в работе и принятия необходимых мер на муниципальном и учрежденческом уровнях на основе полученных результатов государственной итоговой аттестации ежегодно Департаментом готовятся информационно-аналитические письма. В 2016 году во все муниципальные органы управления образованием, подведомственные общеобразовательные организации было направлено информационно-аналитическое письмо «Об основных результатах успеваемости и качества обучения школьников» с конкретными предложениями по совершенствованию работы по повышению качества общего образования и приложением перечня общеобразовательных организаций, показывающих стабильно низкие образовательные результаты.

В последние два года реализация определенных на основании итогов анализа результатов государственной итоговой аттестации мер, направленных на

повышение качества образования (в том числе деятельность по совершенствованию преподавания учебных предметов, оказанию адресной помощи учителям, обучающиеся которых регулярно показывают низкий уровень учебных достижений), приносит ощутимые результаты.

В 2016 году после проведения в области пробных ЕГЭ и ОГЭ, выявивших недостаточную подготовку выпускников по русскому языку и математике, Департаментом инициировано проведение областных контрольных работ по математике с целью мониторинга эффективности управленческих действий по повышению качества образования на муниципальном уровне. Представители Департамента выезжали в районы на совещания с руководителями школ. Результаты мониторинга показали, что ключевая проблема – отсутствие глубокого персонифицированного анализа результатов всех контрольных процедур (пробных ЕГЭ и ОГЭ, ВПР, областных контрольных работ) и недостаточный контроль за выполнением мероприятий по коррекции полученных результатов на муниципальном и учрежденческом уровнях. Департамент планирует продолжить практику проведения областных контрольных работ по математике и русскому языку.

В 2015-2016 годах Курганская область принимала активное участие в национальных и международных исследованиях качества образования. Департаментом были подготовлены и направлены в муниципалитеты аналитические материалы по результатам участия Курганской области в серии национальных исследований качества математического образования в 4 и 5-7 классах.

В настоящее время в стадии формирования находятся региональные подходы к оценке качества образования. По данному направлению Департамент сотрудничает с Информационно-методическим центром анализа по проведению оценки уровня образовательных достижений обучающихся. В марте 2016 года была завершена начатая в 2014 году с использованием федеральных материалов работа по мониторингу учебных достижений обучающихся по физике. Работа, организованная по итогам каждого этапа мониторинга учебных достижений обучающихся по физике, по повышению квалификации педагогов через индивидуальные программы, адресные консультации, через серию методических мероприятий на межмуниципальном уровне дала положительные эффекты. По итогам участия региона в оценочных процедурах сформулированы конкретные выводы и предложения.

В дальнейшем планируется продолжить использование результатов международных и национальных исследований комплексно с учетом результатов государственной итоговой аттестации для улучшения качества преподавания, корректировки образовательных программ повышения квалификации.

Приказом Департамента от 9 ноября 2016 года №1686 утверждены критерии и показатели для отнесения общеобразовательных организаций к общеобразовательным организациям, показывающим стабильно низкие образовательные результаты.

2. Разработка программ повышения качества образования

(улучшения результатов) школы

2.1. Общие подходы к разработке программы

Программа **повышения качества образования** (улучшения результатов работы) школы существенно отличается от программы развития школ. Программы развития, как правило, являются основополагающими стратегическими документами с ярко выраженной инновационной направленностью и ориентированы на будущее. Программы **повышения качества образования** (улучшения результатов работы) школы также предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие, но ориентированы на достижение четко определенной цели и относятся к целевым программам. Развитие предполагается осуществить не столько за счет использования внешних ресурсов, сколько за счет развития внутреннего потенциала самой школы. Иными словами, эти программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, пола учеников, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д. (Пинская М.А. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов. Москва, 2013)

Программы улучшения строятся на основе модели эффективности школы. Эффективной принято называть школу, которая может обеспечивать «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам, то есть создавать такую среду, в которой все ученики вне зависимости от того, каковы их возможности и проблемы, включая проблемы семьи, получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития. Эффективная школа стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, то есть обучающихся детей из наименее благополучных семей и часто работающих в неблагополучных районах (Пинская М.А.).

Поэтому данные программы фокусируются главным образом на:

- школьной культуре, управлении и организации в целом;
- политике и практике в области преподавания и политике и практике обучения для всех: и учеников и учителей;
- результатах и отдаче для учеников и учителей.

Так, М.А. Пинская эффективную школу характеризует как школу, в которой:

- учение находится в центре школьной деятельности;
- весь школьный коллектив функционирует как единое целое;
- школьная культура (ценности, убеждения и поведение всех вовлеченных в жизнь школы) является позитивной: учение ценится ради учения, и достижения ожидаются и поощряются; к людям относятся с доверием и уважением.

Выделим структурные компоненты программы:

1. Титульный лист Программы.

2. Паспорт Программы (*данный раздел не может быть больше 2 страниц, постарайтесь максимально кратко описать основные идеи*).

Наименование Программы	
Основание разработки – актуальность для школы	

Заказчики	
Основные разработчики	
Цели и задачи	
Перечень разделов	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Сроки и этапы реализации Программы	
Ответственные лица, контакты	

3. Основания разработки Программы.

4. Аналитическая справка по текущей ситуации (SWOT-анализ).

5. Цели и задачи.

6. Сроки реализации Программы.

7. Кадровое, финансовое и материально-техническое обеспечение.

8. Порядок осуществления руководства и контроля по выполнению данной Программы.

9. Ожидаемые результаты реализации Программы, критерии и показатели оценки.

10. Бюджет Программы.



11. Приложения:

- Карта приоритетов для программы улучшений.
- Таблица соотношений целей и задач.
- План совместных действий.
- Детализированный план реализации по каждому из приоритетов.

Перед тем, как начать разработку программы, педагогическому коллективу необходимо разработать общую карту возможных приоритетов, которые могут быть положены в основу будущей программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами. Для этого можно воспользоваться картой приоритетов (табл. 1).

Таблица 1

Карта приоритетов для программы улучшений

Приоритеты: 					
 Характеристики приоритетов:					
Обязательные					
Срочные					
Желательные					
Сильно связанные с другими приоритетами					
Слабо связанные с другими приоритетами					

Для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, которые школа будет реализовывать в течении трех ближайших лет. Пользуясь уже ранее составленной картой, еще раз проанализировать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга.

В числе возможных приоритетов могут быть:

- предметные результаты (русский язык, математика, физика и др.);
- оценивание и учет результатов;
- партнерство с родителями;

- поддержка профессионального развития педагогов;
- индивидуальная поддержка учеников и др.

2.2. Выявление проблемных зон школы со стабильно низкими результатами и разработка плана вывода школы из кризисной ситуации (методические рекомендации)

Технологическая карта выявления проблемных зон школы со стабильно низкими результатами и разработки плана улучшения результатов школы. Карта разрабатывается муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования, совместно с указанными школами. Ответственность за организацию работы по созданию Карты и качество (эффективность) ее реализации несут муниципальные органы, осуществляющие управление в сфере образования (как органы, осуществляющие функции и полномочия учредителя).

Цель разработки Карты – выявить комплекс внешних и внутренних причин стабильно низких учебных результатов обозначенных школ и на этой основе разработать стратегию улучшения результатов школы.

Карта разрабатывается для каждой школы индивидуально в соответствии с рекомендованной ниже структурой.

Основные источники:

– Выравнивание шансов детей на качественное образование : сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2012.

– Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов : сб. материалов для директоров школ и школьных команд / составитель: Пинская М. А., ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы НИУ ВШЭ, к.п.н. – М: Изд. дом ВШЭ, 2013.

– Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария : статья [Электронный ресурс] / Г. А. Ястребов, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий // журнал «Вопросы образования». – 2014. – №4. – Режим доступа: <http://vo.hse.ru>.

Примерный план разработки технологической карты

Общая логика улучшения состояния школы и ее результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ/диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов. Примерный план разработки технологической карты представлен на рис. 1.

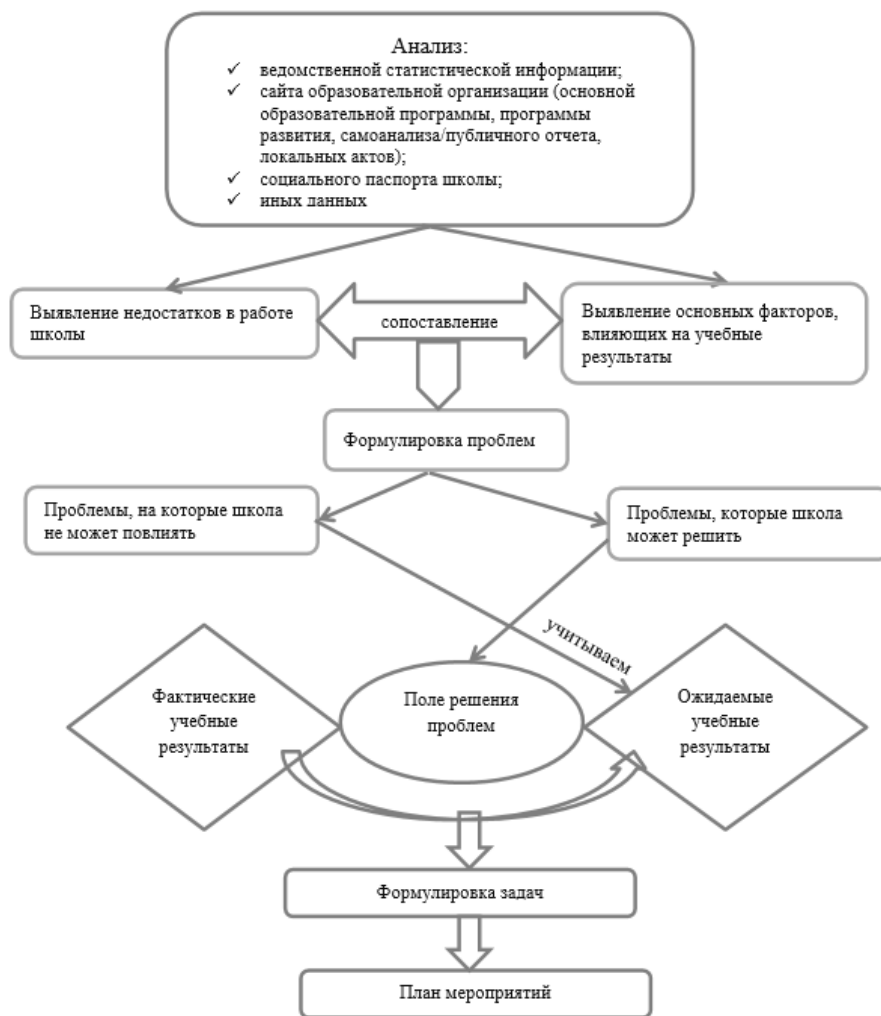


Рис. 1

Факторы, влияющие

на результаты учебных достижений

Неуспевающие школы не одинаковы, природа и причины их низких результатов разнообразны. Надо понимать, что низкая успеваемость – это не отдельный феномен, за ним – целый комплекс различных переменных, которые взаимодействуют по-разному в разных школьных контекстах

А. Харрис

В соответствии с исследованиями, проведенными Институтом развития образования НИУ ВШЭ, были установлены основные причины формирования сегмента школ с устойчиво низкими образовательными результатами.

Внешними причинами устойчивого снижения учебных результатов школы и факторами риска возникновения кризисной ситуации могут быть сложный социальный контекст деятельности школы и проблемный контингент.

Внутренними причинами (состояние внутренней среды школы) развития кризиса является комплекс типовых и «персональных» проблем в таких аспектах школьной практики, как:

- управление;
- преподавание;
- школьная культура.

Предлагаемый ниже подход к выявлению проблем, влекущих за собой

низкие образовательные результаты, строится на анализе различных эффектов, влияющих на результат учебной деятельности обучающихся. На часть таких эффектов школа повлиять не может, но их необходимо учитывать при проектировании модельного плана, обеспечивающего переход школы в эффективный режим. Как правило, снижению учебных достижений школы сопутствуют следующие основные проблемы: контингент повышенной сложности, низкий кадровый ресурс и неэффективные образовательные стратегии.

Различные типы проблемности возникают на пересечении этих основных факторов (рис. 2).

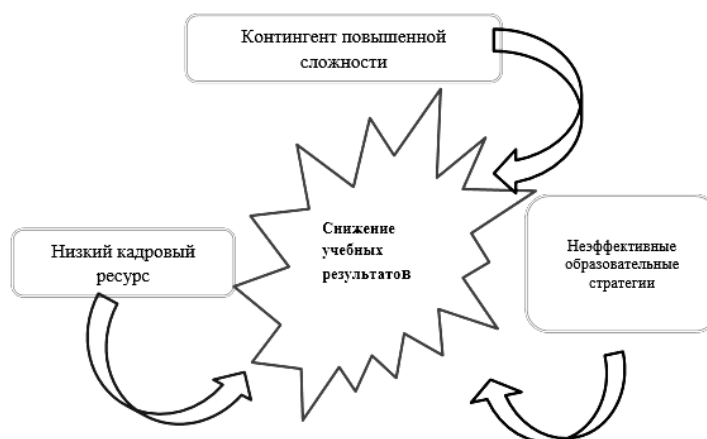


рис. 2

Таблица 2

Возможные характеристики проблем

Фактор	Возможные характеристики
Контингент	<p>Высокая доля:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> детей из неблагополучных и неполных семей; <input type="checkbox"/> детей из семей, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения; <input type="checkbox"/> детей с особыми потребностями; <input type="checkbox"/> детей с поведенческими проблемами; <input type="checkbox"/> педагогически запущенных детей. <p>Высокая текучесть/постоянный отток контингента</p> <p>Отрицательный отбор вследствие конкуренции (для городских школ) и пр.</p>
Кадровый ресурс	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> низкий уровень преподавания; <input type="checkbox"/> устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов; <input type="checkbox"/> неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка; <input type="checkbox"/> слабая связь с родителями; <input type="checkbox"/> изолированность педагогов; <input type="checkbox"/> слабое развитие практики обмена опытом между учителями; <input type="checkbox"/> низкая мотивация к профессиональному развитию; <input type="checkbox"/> незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.
Управление	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> низкие ожидания, отсутствие стратегий; <input type="checkbox"/> слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу; <input type="checkbox"/> дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации; <input type="checkbox"/> слабая система внутришкольного мониторинга;

	<input type="checkbox"/> слабая система воспитательной работы; <input type="checkbox"/> недостаточная материальная база; <input type="checkbox"/> приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы и пр.
--	---

Для выявления проблем анализ должен выполняться по схеме «от конца к началу», то есть от выявления того, что влияет на результат работы образовательной системы конкретной школы, к недостаткам в образовательном процессе, порождающим недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты образовательного процесса.

Шаг 1. Выявляем факторы, непосредственно влияющие на образовательный результат. Первый уровень анализа позволит оценить, как связаны с образовательными результатами переменные, измеряемые на уровне школ. Такой анализ проводится путем сопоставления изменения образовательных результатов за три года (в некоторых случаях период может быть и меньший) с изменениями (за тот же период времени) различных показателей, характеризующих особенности функционирования конкретной школы, что позволит оценить влияние различных факторов на формирование учебных достижений или результатов обучения. Примерные показатели даны в приложении 1, однако они могут быть изменены (дополнены/сокращены) в соответствии со спецификой школы и муниципального образования.

В качестве примера для интерпретации рассмотрим эффект, который «оказывает» на средний балл ЕГЭ по русскому языку «процент детей из неполных семей».

Таблица 3

Показатель	Учебный год		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Средний балл результатов ЕГЭ по русскому языку	50,3	49,2	55,9
Доля обучающихся из неполных семей на уровне среднего общего образования, %	33	38	24

Определенно видна зависимость: с увеличением доли обучающихся из неполных семей средний балл снижается и наоборот, с уменьшением такой доли – увеличивается. Аналогичная операция проводится и с другими показателями. Сравнивая школьные отметки (например, годовые) и результаты внешней оценки, можно сделать вывод об адекватности оценочной деятельности на уровне учителя и образовательной организации. Таким образом определяется ряд факторов, оказывающих существенное влияние на учебные результаты.

Шаг 2. Выявляем недостатки образовательного процесса и его условий. Ниже представлена табл. 2, в которой собраны основные показатели состояния школы, позволяющие детально оценить качество ее работы. При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени.

Таблица 4

Уровень 6	<i>Отлично</i>	Отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	<i>Очень хорошо</i>	Явные сильные стороны
Уровень 4	<i>Хорошо</i>	Сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>Адекватно</i>	Сильные стороны несколько перевешивают слабые
Уровень 2	<i>Слабо</i>	Слабость в важных областях работы
Уровень 1	<i>Неудовлетворительно</i>	Явные слабые стороны

На основе сопоставления двух шагов анализа возможно структурировать проблемы школы и выделить сильные стороны. Это поможет определить доступные для воздействия области школьных улучшений, опираясь на наиболее эффективные участки деятельности. Кроме того, позволит определить те факторы, на которые школа не может повлиять, но о которых необходимо знать и учитывать их для справедливой и адекватной оценки ожидаемых улучшений.

Таблица 5

№	Показатель качества	Характеристики	6	5	4	3	2	1
1. Управление								
1.1	Программа развития школы	Соответствие целей и задач деятельности школы реальному состоянию школы (в т.ч. уровню образовательных результатов)						
1.2	Учебный план в части школьного компонента	Охват и сбалансированность, учет интересов обучающихся, соответствие реальным образовательным результатам						
1.3	Кадровая обеспеченность	Укомплектованность, соответствие образовательному цензу, наличие специалистов (педагог-психолог, логопед и пр.)						
1.4	Развитие и мотивация персонала	Наличие графика повышения квалификации, адекватное положение о стимулирующих выплатах						
1.5	Внутришкольный контроль	Положение о ШСОКО/положение о мониторинге/положение о внутришкольном контроле						
1.6	Педагогические/методические советы	Соответствие тематики актуальным вопросам (в т.ч. повышению учебных результатов, повышению мотивации обучающихся и пр.)						
2. Преподавание								
2.1	Использование современных образовательных технологий	Наличие в рабочих программах по предметам описания приемов и методов работы с детьми						
2.2	Система оценивания	Методы оценки и средства ведения учета, адекватность системы оценивания (в т.ч. соответствие годовых отметок и результатов ЕГЭ и ОГЭ)						
2.3	Удовлетворение нужд учащихся	Обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями						
2.4	Система работы с родителями	Методы и приемы, побуждающие родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы, мероприятия, проведенные совместно						
3. Школьная культура								
3.1	Система внеучебных мероприятий	Наличие комплексной системы воспитательной работы, включающей в себя проведение внеучебных мероприятий для обеспечения личного, социального развития учащихся, работа пришкольных лагерей в течение учебного года и в летний период						
3.2	Система внеурочных учебных мероприятий	Наличие комплекса мероприятий для обеспечения развития обучающихся (организация дополнительных занятий, факультативов, олимпиад, участие в проектах, исследовательской деятельности и пр.)						
3.3	Самоуправление и социальные проекты	Наличие органов ученического самоуправления, участие обучающихся в социальных проектах, волонтерском движении						

3.4	Инфраструктура школы дает возможность для индивидуальной и групповой самостоятельной работы учащихся	Обеспечение безопасности функционирования организации, сменность, работа организации в режиме полного дня, обеспечение детей 2-х разовым горячим питанием						
3.5	Инфраструктура школы обеспечивает образовательную культурно-информационную среду	Обеспеченность литературой (учебной, художественной, справочной); обеспеченность программно-аппаратными средствами и системами учебных кабинетов, возможность работы с персональным компьютером во внеучебное время, доступность сети Интернет и пр.						
3.6	Инфраструктура школы дает возможность для демонстрации результатов учебной и проектной работы в пространстве школы	Наличие стендов и(или) витрин, специального раздела на сайте ОО для демонстрации результатов учебной и проектной деятельности, другие способы						
3.7	Инфраструктура школы дает возможность для занятий спортом	Уровень оснащения спортивного зала, пришкольных спортивных площадок, организация спортивных секций, спортивных мероприятий						

На основе анализа состояния школы необходимо провести упрощенную процедуру SWOT-анализа, чтобы структурировать выделенные проблемы и достижения. SWOT-анализ поможет выделить доступные для воздействия области школьных улучшений и построить программу перехода в эффективный режим работы.

SWOT-анализ – это аббревиатура слов:

Strengts – **сильные стороны**

Weaknesses – **слабые стороны**

Opportunities – **благоприятные возможности**

Threats – **угрозы**

Сильные и слабые стороны – это характеристики организации.

Возможности и угрозы – характеристики внешней среды.

Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на школу сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

В результате обсуждения должна быть заполнена таблица по типу:

Внутренняя среда школы		Внешняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны	Благоприятные возможности	Угрозы

Проведенный SWOT-анализ позволит определить возможные направления деятельности образовательной организации, способы использования возможностей внешней среды для решения ее проблем.

Сформулировать проблемы помогут характеристики показателей в табл. 1 и 2. Основная цель, достижению которой подчинена вся Карта – это улучшение образовательных результатов в школе. Однако для каждой образовательной организации она должна быть конкретизирована, в зависимости от типа школы, результатов по предметам, контингента обучающихся. Смысл фразы «улучшение образовательных результатов» отличается у вечерней школы, городской или сельской малокомплектной. Возможно, необходимо улучшить результаты по конкретным предметам, возможно – на определенном уровне общего образования. В любом случае цель должна быть прописана адресно, для решения проблем конкретной школы.

Разработка плана мероприятий вывода школы из текущей ситуации

План улучшения результатов работы школы должен предполагать перспективный ее переход в качественно новое состояние и иметь своей целью развитие, в первую очередь, за счет внутреннего потенциала самой школы. Поэтому разрабатывая план, следует главным образом обратить внимание на: а) школьную культуру, управление и организацию в целом; б) политику и практику в области преподавания, политику и практику обучения учеников и учителей; в) результаты учеников и учителей. Примерные задачи и мероприятия, которые могут быть включены в план, представлены в табл. 6. Обращаем внимание на то, что в таблице показаны только условные направления решения определенных задач, которые требуют детализации и (или) дополнения для отдельно взятой образовательной организации с учетом выявленных проблемных зон.

* Итогом аналитической работы должна стать пояснительная записка, включающая в себя анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон образовательной организации и формулировку основных проблем, оказывающих влияние на учебные результаты обучающихся. При этом необходимо помнить: нельзя в этом разделе перечислять причины, которые находятся за рамками возможностей для их устранения.

Таблица 6

№	Задачи/мероприятия
I	Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом
1.1	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации
1.2	Повышение квалификации педагогов (семинары, курсы, программы ПК и проф. переподготовки) – адресные по заявкам ОО, например, программы повышения квалификации, направленные на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами и т.д.
1.3	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ (по возможности)
1.4	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)
1.5	Создание школьных профессиональных сообществ для повышения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы)
1.6	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы)
1.7	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после

	прохождения курсов повышения квалификации)
1.8	Введение практики «наставничества»
1.9	Тематические педсоветы по актуальным проблемам
1.10	Педагогические мастерские
1.11	Открытые уроки
1.12	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школ района (других муниципальных образований края), работающих в сложных социальных условиях, при этом показывающих адекватные образовательные результаты
1.13	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности ШМО
1.14	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по повышению качества предметного образования
II	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов
2.1	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования
2.2	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся
2.3	Исследование учебной мотивации обучающихся, удовлетворенности качеством образования
2.4	Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера
2.5	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание)
2.6	Диагностика проблем родителей неуспевающих детей
2.7	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска»
2.8	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению
2.9	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся
III	Развитие управления и лидерства
3.1	Внедрение практики управления по результатам
3.2	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности
3.3	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)
IV	Повышение учебной мотивации учеников
4.1	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотры достижений, конференции, марафоны, олимпиады)
4.2	Организация (развитие) ученического самоуправления
4.3	Развитие технологий проектной деятельности
4.4	Развитие ИКТ
4.5	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся
4.6	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время (индивидуальные консультации)
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом
5.1	Активизация работы совета школы, родительского комитета
5.2	Повышение активности школы в жизни местного сообщества
5.3	Модернизация сайта школы
5.4	Подготовка публичного доклада
5.5	Публикации в СМИ
5.6	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)
5.7	Презентация учебных достижений обучающихся
5.8	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей
5.9	Совместные проекты и мероприятия с семьей
5.10	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями
VI	Изменение содержания образования
6.1	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы
6.2	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору
6.3	Развитие внеурочной деятельности
VII	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие
7.1	Усиление взаимодействия с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППМС-центрами
7.2	Включение организации в сетевые сообщества образовательных учреждений

Необходимо также по каждой из задач расписать ожидаемые результаты – те признаки (критерии), по которым можно определить, как выполняется та или иная задача. Лучше выбирать количественные критерии, которые могут быть оценены в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новой образовательной технологии может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная технология.

При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой технологией, столько-то внедрили в практику преподавания. Мероприятия, направленные на достижение целей, задач повышения образовательных результатов, должны формироваться с использованием ресурсов и школьной, и муниципальной, и региональной системы образования. Поэтому рекомендуем на основе составленного плана продумать и понять: а) что школа может сделать сама; б) что школе могут предоставить на муниципальном уровне; в) что школе могут предоставить на уровне региона. При этом, необходимо определить:

– Что именно необходимо – максимально конкретно. Если речь о модульной программе повышения квалификации, то, например, запрос «Технология формирующего оценивания», если речь идет о методике, то – «Методика исследования учебной мотивации обучающихся такого-то возраста».

– От какого субъекта можно получить помощь – например, ИРО, психологический центр, центр информатизации и оценки качества образования.

– Сроки – по полугодиям, на три года вперед.

План мероприятий для выхода школы из текущей ситуации

2.1. Необходимая помощь

Уровни	Действия	Сроки
Муниципалитет		
Регион		

2.2. План мероприятий (дорожная карта)

№	Задача	Мероприятия	Ожидаемый результат	Сроки	Ответственные

Рекомендации по планам управления профессиональным развитием современного учителя

Построение системы управления профессиональным развитием современного учителя основано на следующих этапах: проведение диагностических мероприятий (диагностика профессиональной компетентности); выбор способов взаимодействия с учителем в целях разрешения возникших у него профессиональных затруднений; планирование работы по самообразованию с учетом выявленных затруднений; текущие контрольные мероприятия (беседы, консультации) в целях определения качественного «приращения» профессиональной компетентности учителя.

Возможен следующий алгоритм проведения диагностических мероприятий по оценке

деятельности учителя в условиях школы:

1. Проведение анализа педагогического коллектива, содержание которого задано комплексом целей (или отдельной целью) внутришкольной оценки деятельности учителя.
2. Определение качества условий труда учителей.
3. Классификация выявленных профессиональных затруднений деятельности учителя (спорадически возникающих или системных).
4. Определение причин выявленных затруднений в деятельности учителя.
5. Анализ внешних и внутренних «разрушающих» факторов, создающих причины.
6. Анализ профессионального потенциала учителя по преодолению выявленных затруднений.
7. Профессиональное затруднение, построение индивидуальной программы, определение круга профессионалов, включенных в группу профессиональной поддержки.

Процесс разработки содержания и структуры внутришкольной системы оценки деятельности учителя предполагает наличие этапа определения места разрабатываемой системы в структуре школьного управления.

Основная функция системы оценки деятельности учителя определяется целями развития школы, повышения эффективности управления организацией. В связи с этим система представляет собой совокупность информационно-аналитических и методических средств, направленных на поддержку управленческих решений: достижения планируемого результата деятельности как учительского корпуса в совокупности, так и отдельного учителя в частности.

Объектом оценки в этом случае выступает деятельность учителя. Учитывая сложность объекта и специфику процесса оценки данного объекта, очевидно, что в качестве основных для внутришкольной системы оценки деятельности учителя можно выделить следующие функции внутришкольной системы оценки деятельности:

- информационно-аналитическая функция, определяющая использование методов анализа и обработки информации, касающейся деятельности учителя;
- контрольная функция, определяющая предмет контроля, отбор диагностических средств и форм контроля;
- координационная функция, нацеленная на создание условий для установления взаимосвязи между результатами оценочных мероприятий и принятием управленческих решений.

Внутришкольная система представляет собой набор подсистем, содержание и структура которых изменяются в зависимости от контекста реализации оценки: оценка результата, оценка состояния образовательного процесса и оценка педагогического потенциала.

Внутришкольная система оценки деятельности учителя основана на функционировании нескольких моделей в совокупности: модель оценки, направленная на оценку результатов деятельности педагогического коллектива; модель, ориентированная на анализ процесса деятельности педагогического коллектива; модель, нацеленная на выработку кадровой стратегии.

Ведущими подходами в построении внутришкольной системы оценки деятельности учителя являются подходы, в целом определяющие процесс управления качеством:

- программно-целевой подход, направленный на развитие педагогического коллектива в соответствии с требованиями образовательной программы ОУ, ориентируемой требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, профессионального стандарта педагога.

**Индивидуальная программа совершенствования учительского роста
(технологическая карта) на _____ год**

учителя _____

Цель _____

Задачи _____

Анализ результатов внутреннего и внешнего контроля (внутришкольный контроль, ОГЭ и ЕГЭ, мониторинг учебных достижений, НИКО и др.) и выявление педагогических и методических затруднений

Рекомендации (заполняются администрацией ОУ) _____

1. Методическая работа

№	Тема методических мероприятий	Виды выполняемых работ	Сроки проведения	Форма участия

--	--	--	--	--

2. Курсы повышения квалификации по теме _____

Методические проблемы по результатам диагностики _____

№	Тема	Форма контроля	Результат	Рекомендации (заполняется преподавателем на курсах)

3. Самообразовательная деятельность

Тема _____

Источники самообразования:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Направления самообразовательной деятельности: *изучение литературы, разработка методических материалов*

№	Виды выполняемых работ	Сроки	Результат
1			
2			
3			
4			
5			

Учитель _____

**Технологическая карта индивидуальных планов (программ) совершенствования учительского роста
МБОУ**

[illegible]

