



Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»



# **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по разработке и реализации программ перехода школ в эффективный режим функционирования**

Методические материалы  
в помощь сотрудникам  
муниципальных образовательных центров

**СМОЛЕНСК  
2018**

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»**

**Методические рекомендации  
по разработке и реализации программ перехода школ  
в эффективный режим функционирования**

**Методические материалы в помощь сотрудникам  
муниципальных образовательных центров**

**Смоленск  
2018**

**УДК 371.162**  
**ББК 74.204**  
**М 54**

**Автор-составитель:**

**Кольцова О.С.**, доцент кафедры управления ГАУ ДПО СОИРО, к.п.н.

**М 54** Методические рекомендации по разработке и реализации программ перехода школ в эффективный режим функционирования: Методические материалы в помощь сотрудникам муниципальных образовательных центров / Авт.-сост. О.С. Кольцова. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2018. – 48 с.

Настоящие методические материалы содержат теоретические обоснования и практические рекомендации по разработке программы перехода школы, демонстрирующей низкие образовательные результаты, территориально расположенной в сложных контекстных условиях, в эффективный режим функционирования.

Пособие подготовлено в рамках реализации мероприятия «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов» в соответствии с соглашением между Администрацией Смоленской области и Минобрнауки РФ.

Материалы нацелены на обеспечение повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, через реализацию региональной модели поддержки общеобразовательных школ.

В основу рекомендаций положены материалы, разработанные в ходе реализации проекта, опубликованные в профессиональной периодической литературе; представленные в ходе международных и межрегиональных научно-практических конференций. Рекомендации содержат обобщенный опыт работы специалистов ГАУ ДПО СОИРО, руководителей и педагогических работников общеобразовательных учреждений Смоленской области.

Методические рекомендации адресованы руководителям муниципальных образовательных центров, специалистам муниципальных органов управления, осуществляющих управление в сфере образования, специалистам муниципальных методических служб, руководителям, заместителям руководителей общеобразовательных организаций, педагогическим работникам.

**УДК 371.162**  
**ББК 74.204**

## Содержание

Введение .....	4
I. Эффективная школа.....	9
II. Управление качеством образования .....	16
III. Муниципальная программа перехода школ в эффективный режим функционирования .....	22
IV. Общие требования к структуре и содержанию программы перехода школы в эффективный режим функционирования .....	33
V. Критерии эффективности реализации программы перевода в эффективный режим.....	43
Список литературы.....	46

## **Введение**

Одним из определяющих условий успешности любого региона в области инвестиционной привлекательности, совершенствования бюджетной политики является стабильность социальной сферы. Структурным компонентом социальной сферы является система образования, качественные характеристики которой задают векторы перспективного развития региона. Социально-экономический контекст качества образования выражается в степени удовлетворенности населения качеством образовательных услуг. Проблема выравнивания шансов детей на качественное образование закреплена на уровне образовательной политики государства в качестве приоритетной.

В этой связи первоочередной становится задача обеспечения максимально возможных образовательных результатов для каждого обучающегося, вне зависимости от всей совокупности объективных и субъективных обстоятельств. При этом очевидно, что на доступность получения качественного образования в школе опосредованно влияет социальный контекст, зачастую являющийся сложным, спроецированным комплексом внешних факторов (уровень жизни населения, социальный состав семьи, образование родителей и пр.), составляющих социальный паспорт образовательной организации. На фоне общего роста имущественной и культурной дифференциации населения становится все более заметной тенденция разделения школ по качеству предоставляемых образовательных услуг.

Становится все более заметной тенденция разделения школ по качеству предоставляемых образовательных услуг. Анализ имеющегося регионального опыта управления качеством образования выявил проблему отсутствия эффективных механизмов системного взаимодействия институционального, муниципального и регионального уровней управления: недостаточное нормативное правовое обеспечение реализации программ перевода школ в режим эффективного функционирования; неразработанность финансовых механизмов реализации программ перевода школ в режим эффективного функционирования; наличие профессиональных дефицитов педагогических работников; неразработанность технологий по выравниванию возможностей обучающихся на получение качественного образования; недостаточность стимулов к развитию педагогов; недостаточность вовлеченности родителей; отсутствие адресной поддержки со стороны учредителя; удаленность школ от объектов социального и культурного значения; наличие отрицательной демографии и др.

Сегодня имеются многочисленные научные исследования, посвященные

проблеме повышения качества образования, при этом практически не разработаны механизмы повышения качества образования в школах со сложным социальным контекстом. Наблюдается существенное противоречие между необходимостью обеспечения доступности качественного школьного образования в неблагополучных школах и отсутствием эффективных механизмов достижения этого.

С учетом имеющегося положительного опыта и сформулированных проблем актуальной для Смоленской области является разработка и апробация региональной модели поддержки школ, демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты и находящихся в сложной контекстной ситуации, разработки муниципальных и институциональных программ перехода школ в эффективный режим функционирования, на основе принципа государственно-общественного управления. Это позволит в перспективе решить проблему управления качеством образования как региональной системы образования в целом, так и на уровне образовательной организации.

С целью разработки и апробации механизмов повышения качества образования в школах, функционирующих в сложных социальных контекстах и показывающих низкие образовательные результаты, в Смоленской области реализуется проект «Муниципальный образовательный центр как механизм управления качеством образования, обеспечивающий поддержку школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» (далее – ШНРО и ШФНСУ).

Системообразующим ядром этой модели является сеть партнерских школ, предполагающая взаимодействие успешных школ и ШНРО и ШФНСУ. Однако наличие в муниципальной системе образования дискретных успешных практик партнерских связей не позволяет достигнуть системного преобразования управления качеством образования в каждой школе. Таким образом, необходимо создать в каждом муниципальном образовании единый образовательный центр, который построен на принципах инновационности, кластерной теории, общественно-государственного характера взаимодействия, мультипрофессионального подхода, информационной открытости. Это центр должен будет объединить административные, кадровые, хозяйственно-производственные, культурно-образовательные, информационные и иные ресурсы в социально-инновационной деятельности, направленной на развитие региональной системы управления качеством образования, что в итоге позволит обеспечить выравнивание шансов детей на качественное образование в каждой конкретной школе.

Даже в случае успешных муниципальных школ региональная система образования имеют следующие проблемы:

- отсутствие сети муниципальных организационно-методических структур поддержки школ;
- недостаточная методологическая, технологическая готовность руководителей образовательных организаций, обеспечивающая переход школ в режим эффективного функционирования;
- недостаточная проработанность механизмов перехода школ в эффективный режим функционирования в существующих программах развития;
- отсутствие в данных школах комплексных моделей учительского роста.

Организационная муниципальная модель может быть реализована на основе сетевого взаимодействия участников региональной инфраструктуры методической поддержки школ; создания в образовательных организациях локальных моделей профессионального роста педагогических кадров; обеспечения информационно-методической поддержки образовательных организаций и педагогов.

Кадровое обеспечение реализации муниципальной модели:

- региональный координатор в лице Департамента Смоленской области по образованию и науке;
- ресурсный центр в лице ГАУ ДПО СОИРО, осуществляющий функции экспертно-консультативного сопровождения;
- муниципальные координаторы реализации модели (муниципальные образовательные центры);
- руководители и педагогические коллективы общеобразовательных организаций;
- институт экспертов-консультантов из числа представителей регионального учебно-методического объединения, УМО, экспертов, ведущих консультантов по развитию образования, представителей общественно-профессиональных ассоциаций и сообществ, привлеченных ведущих специалистов высшей школы и др.

Важнейшим социальным и психологическим феноменом ситуации поддержки школы и перевода ее в эффективный режим функционирования становится встреча как минимум двух субъектов образовательной деятельности – их межличностное человеческое общение, при котором происходит передача культурного наследия от одного поколения (старшего) к другому (младшему). Несомненно, главным субъектом этой встречи является развивающийся человек – учащийся. На обеспечение его развития направлены все процессы образования – он воспитывается, он учится, он впитывает дух – он воспринимает и осваивает культуру.

Формирование региональной системы муниципальных образовательных

центров позволит эффективно реализовать региональную программу повышения качества образовательных результатов в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и осуществить эффективное управление качеством региональной системы в целом.

**Таблица 1**

**ПАСПОРТ**  
**региональной программы повышения качества образовательных**  
**результатов в школах с низкими результатами обучения и школах,**  
**функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**  
**(далее – Программа)**

№ п/п	Наименование раздела	Содержание
1.	<b>Цель Программы</b>	Повышение качества образовательных результатов обучающихся в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, через реализацию программ перевода этих школ в эффективный режим развития, включая повышение качества преподавания, управления, условий организации образовательного процесса.
2.	<b>Задачи Программы</b>	<p>1. Разработка региональной модели государственно-общественного управления качеством образования, направленную на поддержку школ с низкими результатами обучения, работающими в неблагоприятных социальных условиях, включающую:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработку и апробацию инструментария по выявлению школ, находящихся в кризисной ситуации,</li> <li>– разработку и апробацию алгоритмов идентификации таких школ;</li> <li>– разработку модельных программ муниципального и институционального уровней, обеспечивающих перевод школ в эффективный режим работы,</li> </ul> <p>2. Формирование инфраструктуры поддержки школ в разработке и реализации программ перехода в эффективный режим работы.</p> <p>3. Внедрение в практику управления ОУ механизмов государственно-общественного управления качеством образования, механизмов управления профессиональным развитием педагогов, в т.ч. индивидуальных планов развития педагогов.</p> <p>4. Разработка модели самодиагностики ОО (административный уровень, уровень учителя).</p> <p>5. Разработка инструментария для оценки результативности реализации ОО программ улучшений.</p> <p>6. Разработка и реализация программ повышения квалификации руководителей ОО, работающих в сложном социальном контексте.</p>



№ п/п	Наименование раздела	Содержание
		<p>7. Разработка и реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся.</p> <p>8. Создание и развитие различных форм профессионального взаимодействия в региональной (муниципальной) системе образования: профессиональных сообществ директоров, педагогов, сетей школ, региональных предметных (межпредметных) объединений.</p> <p>9. Стимулирование (создание условий) и поддержка участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.</p>
3.	<b>Планируемые результаты</b>	<p>1. Разработана региональная модель государственно-общественного управления качеством образования, направленная на поддержку школ с низкими результатами обучения, работающих в неблагоприятных социальных условиях.</p> <p>2. Разработан инструментарий для выявления школ, находящихся в кризисной ситуации.</p> <p>3. Разработана модель Самооценки ОО.</p> <p>4. Разработан инструмент для оценки результативности реализации ОО программ улучшений.</p> <p>5. Разработана программа повышения квалификации руководителей ОУ, работающих в сложном социальном контексте, направленных на формирование лидерских компетенций.</p> <p>6. Разработаны программы повышения квалификации, направленных на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся.</p> <p>7. Созданы различные формы профессионального взаимодействия в региональной (муниципальной) системе образования: профессиональных сообществ директоров, педагогов, сетей школ, территориальных предметных (межпредметных) объединений.</p> <p>8. Сформирована инфраструктуры поддержки школ в разработке и реализации программ перехода в эффективный режим работы.</p> <p>9. На региональном уровне созданы условия для участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.</p>
4.	<b>Ожидаемые эффекты Программы</b>	<p>1. Повышение качества образования за счет сокращения разрывов в образовательных результатах общеобразовательных организаций, посредством перевода школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе, показывающих низкие образовательные результаты в эффективный режим</p>

№ п/п	Наименование раздела	Содержание
		<p>работы.</p> <p>2. Появление в региональной системе образования успешных практик перевода школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты в эффективный режим работы.</p> <p>3. Появление в региональной системе образования группы руководителей общеобразовательных организаций-консультантов по вопросам перевода общеобразовательных организаций в эффективный режим работы.</p>

## I. Эффективная школа

Управление качеством образования, направленное на поддержку школ, понимается как системное, скоординированное воздействие на образовательную систему школы, ее образовательный процесс, а также на комплекс связанных с ним основных управленческих и поддерживающих процессов с целью достижения наибольшего соответствия параметров стабильного функционирования, а в перспективе – развитие образовательной системы.

Причины устойчивого снижения учебных результатов школы делятся на две категории: внешние и внутренние.

Внешняя среда – это сфера, в которой образовательное учреждение осуществляет свою жизнедеятельность; совокупность «факторов влияния» вне образовательного учреждения.

К внешним причинам снижения учебных результатов относится социальный контекст и проблемный контингент, который создает кризисную ситуацию и очень сильно влияет на достижение показателей образовательных результатов.

Но чтобы решить проблему вывода школы из кризисной ситуации надо тщательно проанализировать внутренне состояние школы, ее социокультурный аспект и разработать программу перевода в эффективный режим работы.

Экономическая трактовка понятия «эффективность» определяется отношением полученных результатов к затратам. Тем большей будет эффективность, чем меньше будут затраты при неизменном качестве продукции. Но применима ли такая формулировка к сфере образования? Как руководителю сократить затраты и на выходе получить «хороший, качественный продукт»?

Многофункциональность образовательного комплекса приводит к тому, что его эффективность имеет несколько взаимосвязанных элементов: педагогический, социальный и экономический, которые практически неотделимы друг от друга и достаточно разноплановы. Образование составляет социально-экономическую сферу жизни общества. Главный критерий социально-экономической эффективности – степень удовлетворения конечных потребностей общества и, прежде всего, потребностей, связанных с образованием и развитием человеческой личности. Поэтому одним из критериев эффективной деятельности учреждения образования будет его способность предоставить широкие возможности для развития личности ребенка в различных видах деятельности и областях знаний.

С педагогической точки зрения, «эффективной школой является школа, в которой ученики достигают большего, чем можно было бы ожидать, принимая во внимание их потенциал» (П. Мортимор). **Эффективная школа нацелена на достижение наилучших образовательных результатов максимального числа учеников как в когнитивных (знаниевых), так и в прочих областях – независимо от социально-экономического положения их семей.** Это организация, обеспечивающая общее среднее образование, которое максимально удовлетворяет образовательные запросы заказчиков: учащихся, родителей, социума и государства.

К настоящему времени в отечественной педагогике расширен и объем понятия «образование». Так, М.М. Поташник обратил внимание на то, что в зависимости от контекста термин «образование» трактуется как:

- 1) общественное явление, атрибут и вечный спутник человечества на всем его историческом пути;
- 2) значимая ценность (социальная и индивидуальная);
- 3) функция общества и государства по отношению к своим гражданам и одновременно функция граждан по отношению к своему развитию;
- 4) сложная иерархическая система, включающая дошкольное, школьное, внешкольное (дополнительное), начальное профессиональное, среднее профессиональное, высшее профессиональное образование, бакалавриат, магистратуру, ученую степень кандидата или доктора наук и т.д.;
- 5) сфера социальной жизнедеятельности, включающая в себя не только образование, но и родственные отрасли – здравоохранение, культуру, социальную защиту и др.;
- 6) деятельность, предполагающая взаимодействие педагогов и тех, кто получает образование;
- 7) процесс;
- 8) результаты образовательного процесса.

При всем многообразии подходов к образованию особое значение имеет мнение Б.С. Гершунского. Рассматривая сущность образования как педагогическую категорию, как сложный целостный объект, ученый путем аналитического «разложения» выявил четыре аспекта его сущностных качеств:

- образование как ценность государственная, общественная, личностная;
- образование как сложная система, имеющая горизонтальные и вертикальные системные связи;
- образование как процесс движения от цели к результату на основе взаимодействия педагогов с учащимися;
- образование как результат присвоения и государством, и обществом, и личностью всех ценностей, рождающихся в процессе образовательной деятельности, которые так важны для экономического, нравственного, интеллектуального состояния «потребителей продукции» образовательной сферы – государства, общества, каждого человека, цивилизации в целом.

Основной мотив философии развития школы в том, что ответственность за процесс усовершенствования по обеспечению доступного качественного образования должна лежать на самой школе. Величина выделяемых средств, безусловно, имеет значение, но и без этого возможны качественные изменения, ведущие к повышению учебных показателей школьников.

#### **Признаки эффективной школы:**

1. Лидерство директора в образовательном процессе.
2. Ясная сфокусированная цель для всех.
3. Безопасная и здоровая окружающая среда.
4. Климат высоких ожиданий для всех.
5. Регулярное отслеживание результатов и коррекция процесса их достижения.
6. Положительные отношения семьи и школы.
7. Наличие у учащихся времени на выполнение заданий.

Результаты обучения представляют ограниченную ценность, если речь идет о переводе школы в эффективный режим работы. Причиной этому является то, что контролируемые достижения учащихся, это то, что экономисты назвали бы последующим индикатором, это изменение степени обученности после свершившегося факта. Нельзя улучшить качество системы, сосредоточив внимание на индикаторах свершившегося факта. Они важны в определении степени эффективности системы, но они ограничены в возможности улучшить систему. Не видно и не ясно, что улучшать: лидерскую позицию директора, школьную среду, взаимодействие с родителями или что-то другое. Программа

перехода в эффективный режим строиться на убеждении учителей, на действиях учителей, на школьном климате, на убеждениях и поведении учащихся. Эффективная школа, это школа, которая, в смысле измеряемого результата и в свете целей обучения для всех обеспечивает качественную социальную справедливость. Оценка положения дел в школе фокусируется на улучшениях в самой школе, а не на сравнении с другими учебными заведениями.

### **Критерии эффективности:**

1. Наличие продуктивных управленческих решений по результатам мониторинговых исследований (по разным направлениям).
2. Повышение мотивации педагогов и родителей к повышению эффективного взаимодействия по вопросам организации и осуществлению образовательного процесса (процент родителей, принимающих участие в жизни школы, количество совместных мероприятий, уменьшение количества конфликтов и др.).
3. Количество проектов реализуемых с участием социальных партнеров.
4. Повышение степени открытости образовательной организации и ее конкурентоспособности.
5. Уровень развития школьной системы государственно-общественного управления.
6. Совершенствование материально-технической базы школы.
7. Объем привлечения внебюджетных средств.

Действительно ли предложенные показатели эффективности являются критериями оптимального управления? Нужно разобраться с тем, как на основе базового показателя эффективности создавать системно обоснованные показатели эффективности и критерии эффективности для решения задач управления.

Отдельно более подробно остановимся на том, как осуществляется руководство эффективной школой, какие основные правила и принципы следует иметь в виду директору, играющему роль лидера школы. Можно выделить качества руководства, которые существенно влияют на учебные достижения школьников.

Это следующие компоненты:

- культура – в какой степени директор поддерживает общие надежды и кооперацию;
- порядок – в какой степени директор устанавливает общие правила действия и традиции;
- дисциплина – в какой степени директор защищает учителей от всего, что может отнимать у них время и отвлекать от работы;

- ресурсы – в какой степени директор обеспечивает учителей материалами и возможностями профессионального развития, необходимыми для успешной работы; программы, преподавание,
- оценивание – в какой степени директор непосредственно включен в разработку и реализацию программ, преподавание и оценивание;
- фокусировка – в какой степени директор ставит ясные цели и удерживает их в поле внимания всей школы; знание программ, преподавания,
- оценивание – в какой степени директор обладает информацией и пониманием школьной практики в данных областях;
- доступность – в какой степени директор имеет качественный контакт и как он взаимодействует с учителями и учениками;
- поощрение контингента – в какой степени директор осознает и поощряет индивидуальный вклад сотрудников;
- защита – в какой степени директор выступает в качестве адвоката и выразителя интересов школы;
- поступление – в какой степени директор привлекает учителей к разработке и реализации важных решений и стратегий;
- подтверждение – в какой степени директор понимает и отмечает школьный вклад и осведомлен о неудачах;
- отношения – в какой степени директор демонстрирует понимание персональных проблем педагогов и сотрудников;
- проведение изменений – в какой степени директор проявляет волю к изменениям статуса-кво;
- оптимизация – в какой степени директор инспирирует и проводит новые вызывающие инновации;
- идеалы/надежды – в какой степени директор действует, исходя из четких идеалов относительно школы и обучения;
- мониторинг/эвалюация – в какой степени директор осуществляет мониторинг эффективности деятельности школы и ее влияния на достижения учеников;
- подвижность – в какой степени директор адаптирует свое руководство к требованиям текущего момента и приспосабливается к возражениям;
- понимание ситуации – в какой степени директор осознает детали и обстоятельства школьной жизни и использует эту информацию для решения текущих и потенциальных проблем;
- интеллектуальное стимулирование – в какой степени директор заинтересован в том, чтобы сотрудники и персонал были в курсе современной

педагогической теории и практики, и делает ли он обсуждение этих вопросов обязательным элементом школьной культуры.

Приведем описание того, что делает эффективно руководящий директор. Цитаты принадлежат разным руководителям, получившим опыт вывода школы из кризисного состояния. Были выделены основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения даже при чрезвычайно неблагоприятных внешних обстоятельствах.

*Директор устанавливает ценности.*

Основная задача руководителя школы – обеспечить ясное понимание ценностей и целей, которое будет разделяться всеми сотрудниками. Полное понимание и доверие к видению директора со стороны коллектива совершенно необходимо. Потеря общей цели и направления движения неизбежно ведет к потерям в результатах. Важно, что ценности, постулируемые директором, имеют преимущественно моральный, а не инструментальный (экономически обусловленный, например) характер. Центральными являются: поддержка уважения к личности, справедливость и равенство, обеспечение хорошего самочувствия и возможности развития для учеников и сотрудников, общность и искренность. «Я руковожу, делая свои ценности очевидными для всех и мотивируя всех к тому, чтобы они поверили и разделили мое понимание того, какой должна быть школа». Усиление общих ключевых ценностей – это путь к восстановлению морального потенциала школы. Это позволяет повысить ожидания педагогов и учеников относительно возможностей школы и результатов обучения. Так бывает во всех школах, но особенно ярко проявляется там, где работают в чрезвычайно сложных внешних условиях.

*Директор распределяет руководство.*

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу. Все участвовавшие в проекте директора школ вкладывали усилия в то, чтобы побуждать к лидерству всех остальных сотрудников. Они строили школьную общность в широком значении этого слова – через привлечение и развитие всех специалистов. «Когда я пришел в школу, директор и администрация полагали, что только они являются лидерами и руководят. Все остальные были от этого отстранены. Точно определив цели, я смог распределить руководство и подвигнуть учителей взять на себя ответственность за происходящие изменения и развитие».

*В центре внимания директора ученик.*

Директора школ, работающих в чрезвычайно сложных условиях, четко направлены на улучшение преподавания и учения. Они фокусируются на

повышении учебных достижений и создании условий, которые для этого необходимы. Они устанавливают высокие ожидания по отношению к ученикам, поддерживают последовательность и единообразие преподавания и вводят четкие правила поведения и нормы дисциплины. То есть центральным моментом улучшения школы становится именно улучшение качества преподавания и обучения. В этом смысле директора выступают как педагогические лидеры или ведущие преподаватели. «Директор должен переориентировать наше внимание на происходящее в классе. Должен поддерживать размышления и заботу, прежде всего, о преподавании, о том, что делает учитель, а не о том, как ведут себя ученики». «Школьная культура определялась тем, что учителя крайне редко обсуждали вопросы преподавания и учения. Все, что угодно, но не это. Директор это изменил. Он поощрял дебаты и дискуссии по поводу происходящего на уроке».

*Директор инвестирует в развитие персонала.*

Каждый успешный директор школы понимает, что развитие сотрудников – это огромный ресурс для изменений и улучшения школы. В школах, показывающих низкие результаты и определяемых как проблемные, развитие сотрудников позволяет повысить их моральное состояние и мотивированность. Оно подчеркивает важность профессионального роста учителей, а также улучшает отношения между сотрудниками, поскольку облегчает взаимодействие и обмен идеями. В проблемных школах задача руководителя – строить сотрудничество между учителями, учениками и родителями. Исследования подтвердили, что школы с культурой сотрудничества в большей степени способны улучшить свое состояние и повысить учебные результаты учеников. Поэтому важно предоставлять учителям время для профессионального развития и общения. Не менее важно проводить мониторинг и оценку качества их работы. В проблемной школе нельзя мириться с плохим преподаванием и игнорировать тот факт, что оно существует. Это серьезный вызов для школы. В большинстве случаев проблему неэффективной работы учителя можно решить комбинацией таких средств, как упорядоченная поддержка, мониторинг и индивидуальная программа профессионального развития. Директор школы должен использовать любую возможность повысить качество преподавания в классе.

Директору в проблемной школе не обойтись без помощи сообщества. Поэтому он регулярно общается с родителями и добивается их доверия, проявляя реальную заботу о детях. Он прислушивается к мнениям родителей, понимает, какие силы внутри сообщества способствуют успеху обучения, осознает влияние негативной субкультуры. Успешный директор понимает, что семья, школа и сообщество непосредственно влияют на результаты ученика, и



считает связь с сообществом принципиально важной для себя. «Основной проблемой для нас было добиться того, чтобы сообщество посмотрело на нас как на возможных помощников, а не врагов».

Подводя итог, можно еще раз подчеркнуть, что эффективное руководство, отвечающее описанным выше критериям, является ключом к успешной реализации программ улучшения результатов школы: действуя в заданных направлениях, руководитель повышает потенциал организации. Рост внутреннего потенциала – это условие того, достигнутые с помощью внешней поддержки улучшения будут устойчивыми и долговременными.

## **II. Управление качеством образования**

«Целью образования должно стать становление личности человека, способного к сопереживанию, готового к свободному, гуманистически ориентированному выбору и индивидуальному интеллектуальному усилию, уважающего себя и других, терпеливого к представителям других культур и национальностей, независимого в суждениях, открытого для иного мнения и неожиданной мысли» (В.В. Краевский). Столь обширное толкование целенаправленной социализации личности как процесса образования является не чем иным, как содержанием последнего

При детальном анализе социального опыта ведущие отечественные дидакты М.Н. Скаткин и И.Я. Лернер выделили четыре общих его элемента, которые и должны составлять содержание образования как цели и как результата:

- а) уже добытые обществом знания о природе, обществе, мышлении, технике и способах деятельности;
- б) опыт осуществления известных способов деятельности, которые воплощаются в умениях и навыках личности, усваивающей этот опыт;
- в) опыт творческой деятельности по решению новых, возникших перед обществом проблем;
- г) опыт отношения к миру, друг другу, т.е. система эмоциональной, волевой, моральной, эстетической воспитанности.

Изменилось и содержание ценностной ориентации российского образования как результата. Так, оперируя понятием «выгода», Е.Н. Геворкян иллюстрирует современные подходы к ценности образования в аналитической таблице 2.

**Потенциальные выгоды от образования для индивида,  
фирмы, государства (Е.Н. Геворкян)**

<b>Выгоды</b>	<b>Частные</b>	<b>Предпринимательские</b>	<b>Общественные</b>
<b>Экономические</b>	Более высокая заработная плата, пенсия. Улучшение возможности для трудоустройства. Более высокие сбережения. Личная и профессиональная мобильность. Перспективы карьерного роста	Максимизация прибыли. Рост производительности труда. Повышение качества менеджмента, маркетинга. Рост конкурентоспособности продукции. Использование дешевой высококвалифицированной рабочей силы	Рост общественной производительной силы труда. Рост конкурентоспособности страны. Рост научно-технического потенциала. Расширение экспортных возможностей. Сокращение трансфертных платежей. Рост налоговых поступлений в бюджет. Возрастание совокупного спроса и предложения. Ускоренное освоение новых инноваций и технологий
<b>Социальные</b>	Повышение качества жизни. Улучшение условий труда. Удовлетворенность трудом. Более здоровый образ жизни. Реализация творческих способностей	Формирование благоприятного социально-психологического климата. Благоприятные условия для переподготовки, повышение квалификации персонала. Быстрая адаптация к внешней среде, к потребностям информационной экономики	Укрепление основ гражданского общества. Улучшение состояния здоровья нации. Формирование среднего класса. Снижение уровня криминализации общества. Развитие демократических ценностей, установок и культурных норм

Технологически, считает Б.С. Гершунский, образовательный процесс – «многосложный процесс усвоения знаний, умений и навыков, способов творческой деятельности, не говоря уже о формировании всей палитры отношений человека к миру и к друг другу, его мировосприятия, мировоззрения, ментальности, культуры поведения и т.п.».

Изложенное выше подвело к формулировке определения образовательного процесса. **Образовательный процесс – это целенаправленный социально и личностно детерминированный и протекающий при педагогическом сопровождении процесс приобретения**

**образовывающимся социального опыта, необходимого для жизни и деятельности в обществе.**

При нормативном подходе считается, что качественный образовательный процесс и его результат – это соответствие государственным образовательным стандартам. Сам факт стандартизации образования в нашей стране – прогрессивный шаг его развития. Государственный образовательный стандарт как юридически закреплённые социальные нормы выполняет четыре функции:

1. Гарантирует определённый уровень качества образования.
2. Обеспечивает единство базового содержания образования на всей территории России.
3. Защищает от некачественных образовательных услуг.
4. Является нормативным эталоном (объектом для сравнения) при оценке реального качества образовательного процесса.

Качество – базовое понятие для перевода школы в эффективный режим функционирования. Для осмысления данного феномена обратимся к его философскому толкованию. Первым, кто попытался раскрыть содержание категории «качество», был греческий философ Аристотель. В своих трудах Аристотель дал две интерпретации категории качества:

- обобщающую, относящуюся к тому или иному предмету в целом – «состояние сущностей, находящихся в движении...»;
- частную: «Качеством называется видовое отличие сущности, как характеризующее качество со стороны его свойства, того или иного свойства».

Много позднее немецкий философ Г. Гегель писал: «Качество есть тождественная с бытием непосредственная определенность... Нечто есть благодаря своему качеству то, что оно есть, и, теряя качество, оно перестает быть тем, что оно есть». Им было доказано, что качество любого объекта познания обнаруживается в его свойствах. Таким образом, по Гегелю, качество объекта состоит из свойств, которыми объект обладает. У Гегеля в его работе «Логика науки» количество представляется как «снятое качество», понимаемое под этим как непосредственная определенность. Гегель писал «из сравнения качества с количеством легко видеть, что по своей природе есть первое» (там же). Такое толкование взаимосвязи качества и количества открыло возможность выражения (оценки) качества через количественные показатели.

Относительный характер качества отличает его от сущности (или содержания) исследуемого объекта. Сущность, содержание – это характеристики описательные, безотносительные и неоценочные, в отличие от качества, которое выражает и сущность объекта, и его отличие от других. Сущность в отличие от качества безотносительна, ее характеристики абсолютны, напротив, качество – это оценочная, относительная категория,

получающаяся как результат анализа оцениваемого объекта и его сопоставления с другим аналогичным объектом. Качество при этом предстает как оцениваемая нами сущность.

Современные трактовки качества в педагогической науке не исчерпываются единственным определением, что обусловлено, во-первых, чрезвычайной сложностью понятия качества, во-вторых, различиями в индивидуальном восприятии качества, а в третьих, применяемыми эталонами качества для оценки конечного продукта, услуги и т.п. Поэтому Г.А. Бордовский определяет качество как интегральное свойство, обуславливающее способность педагогической системы удовлетворять существующие потребности личности, общества и государственные требования.

Анализ различных взглядов на категорию качества, сделанный Г.А. Бордовским, позволил ему выявить существенные признаки качества:

1. Качество есть существенная определенность объекта, которая характеризует его как целостный (признак целостности качества).

2. Качество как интегративное свойство обладает сложной иерархической структурой. Возможна декомпозиция качества на составляющие его элементы (качества более низкого порядка, свойства). Для управления качеством это означает, что изменение одних свойств прямо или опосредованно приводит к изменению других. С точки зрения измерения (оценки) качества, этот аспект означает, что по одним легко измеряемым свойствам можно давать оценку качеству более высокого порядка, непосредственное измерение которого не представляется возможным (признак иерархичности качества).

3. Качество изменчиво. Оно может улучшаться или ухудшаться под влиянием внешних условий или в результате деятельности. Другим фактором, обуславливающим неустойчивость качества, является изменчивость потребностей (признак изменчивости качества).

4. Качество обладает свойствами различного индивидуального восприятия, т.е. пригодности и приспособленности к определенным целям, условиям, потребностям человека или организации (признак аксиологичности качества).

5. Качество определяется возможностью удовлетворять определенным потребностям. В процессе удовлетворения потребностей потенциальное (внутреннее) качество переходит в актуальное (внешнее) качество (признак внешне-внутренней обусловленности качества).

6. Изменение качества может происходить стихийно или целенаправленно. Во втором случае мы имеем дело с сознательным изменением внешних условий или специально организуемой деятельности по

изменению (улучшению) качества (признак управляемости качества).

7. Степень удовлетворения потребностей определяется в качественно-количественной обусловленности объекта. Диалектическое единство качества и количества обнаруживается в категории меры как степени выраженности качества, определяет возможность его количественной оценки (признак измеряемости качества).

Существенные признаки качества, обозначенные Г.А. Бордовским, соотносятся со свойствами качества, которые выделил В.П. Панасюк: совокупность свойств; иерархическая система свойств: динамичность, изменчивость; отражает связь и взаимодействие элементов, из которых состоит тот или иной объект, процесс; основа существования объекта или процесса; обуславливает специфичность, целостность, устойчивость объекта или процесса; качество социальных объектов и процессов обладает ценностью для человека и общества.

Сложная организация качества, изменчивый характер проявления его свойств обуславливает сложность не только восприятия и осознания понятия качества образования, но и оперирование им в практической педагогической деятельности. В связи с неопределенностью понимания феномена «качество образования» Г.С. Ковалева пишет: «Концепция качества кажется неуловимой и воздушной. Достичь универсального понимания качества и сформулировать окончательное определение его концепции кажется делом невозможным». Действительно, во многих научных трудах трудно уловить аспект рассмотрения носителей качества, к которым применено словосочетание «качество образования». Тем не менее, анализ понятия «качество образования», содержащийся в различных источниках, позволяет сделать вывод: на институциональном уровне профессионального образования термин категории «качество» упоминается в следующих контекстах, как:

- качество образовательного процесса;
- качество результата образовательного процесса;
- качество среды функционирования образовательного процесса.

Педагогические системы – искусственно создаваемые системы, т.к. все компоненты и связи не возникают сами по себе, а «формируются при специальных усилиях и соответствующих благоприятных условиях, создаваемых людьми». В педагогических системах требуется учитывать, что их эффективность и качество зависит не только от структурных связей компонентов, но и от потенциальных еще скрытых возможностей, интересов, мотивов и даже настроений субъектов.

В своем классическом философском и общенаучном значении **управление определяется как функция организмов различной природы**

**(биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенности, структуры, поддержание режима деятельности, реализация программы, цели деятельности (В.Г. Афанасьев).**

«Социальное управление – один из основных видов управления, функция которого заключается в обеспечении реализации потребностей развития общества и его подсистем; функция его заключается в формировании критериев и показателей социального развития объекта, в выделении возникающих в нем социальных проблем, в разработке и применении методов их решения, в достижении планируемых состояний и параметров социальных отношений и процессов» (социологический энциклопедический словарь).

В самом общем виде **управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое, более качественное состояние.** Актуальность управления качеством сравнительно недавно обозначила отдельное проблемное поле педагогических исследований, а также завоевала внимание управленцев-практиков.

Приведем классическое толкование: **«Управление качеством образовательного процесса – это целенаправленное воздействие как на данный процесс в целом, так и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов требованиям, нормам и стандартам» (В.П. Панасюк), т.е.** способность управления целенаправленно обеспечить качество образовательного процесса и его результатов, отвечающих запросам всех групп потребителей его образовательной продукции, выраженных в соответствующих эталонах (требованиях, нормах, стандартах).

**«Педагогическая система управления качеством образовательного процесса – интегральное образование, сложная социальная, целенаправленная, динамическая, рефлексивная система синергетического типа, цель которой состоит в объединении и интеграции организационных, методических, научных, кадровых, управленческих и иных усилий и ресурсов, задействовании всех структур школы как педагогической системы на основе научных принципов и закономерностей с учетом многообразных факторов и усилий в интересах достижения высокого уровня качества его функционирования и результатов, отвечающих лучшим образцам и соответствующим стандартам» (В.П. Панасюк).**

Поиск модели управления образовательным процессом, способного привести и сам процесс, и его результаты в востребованное в настоящее время и на обозримое будущее качественное состояние, подвел нас к анализу существующих научных подходов к управлению образовательным процессом заданного качества и должен стать стратегической задачей для руководителя

школы.

Особенностью системы оперативного управления качеством образовательного процесса, является целенаправленное и стабильное информационное взаимодействие с внешней средой. Реагируя не только на внутреннюю ситуацию, ориентированную на нормативную информацию, но и на сложившуюся к определенному моменту конъюнктуру рынка, содержащую маркетинговую информацию, система управления качеством образовательного процесса оказывает на него оперативные целенаправленные воздействия. Вследствие интегрирования информационной основы системы управляющих воздействий образовательный процесс приобретает предпосылки проявления свойств, учитывающих требования всех групп потребителей образовательной продукции в соответствии с ситуацией. «Трактовка управления как системы целенаправленных, нестандартных воздействий, совершаемых в связи с изменяющимися условиями внутренней и внешней среды, представляется вполне оправданной» (Р.Х. Шакуров).

Если относительно стабильное воздействие на качество образовательного процесса оказывается путем создания среды качества (организационные, методические, материальные, социально-психологические и другие условия), то оперативные воздействия происходят с помощью информационных команд. Последние преобразуются в реальные действия субъектов образовательного процесса и обеспечивают его поддержание или улучшение функционирования в соответствии с заданной целью.

Так, И.П. Подласый, ссылаясь на М.А. Данилова, пишет: «Педагогический процесс – внутренне связанная совокупность многих процессов, суть которых состоит в том, что социальный опыт превращается в качества формируемого человека». Автор уточняет, что этот процесс представляет собой не механическое соединение процессов воспитания, обучения и развития личности (сущность понятия учебного процесса), а новое качественное образование. «Целостность, общность, единство – главные характеристики педагогического процесса, подчеркивающие подчинение всех составляющих его процессов единой цели».

### **III. Муниципальная программа перехода школ в эффективный режим функционирования**

Наличие в муниципальной системе образования единых образовательных центров должны быть востребованы органами управления образованием, всеми участниками образовательных отношений, поскольку потребуют

сосредоточения усилий и возможностей различных муниципальных структур и субъектов; построения полноценного и оптимального взаимодействия школ и последующее развитие кластерных отношений в рамках одного юридического лица.

Формирование региональной системы таких образовательных центров позволит обеспечить наращивание собственного образовательного потенциала муниципалитета и осуществить:

1. Проведение (в 100% муниципальных школ) анализа данных об образовательных результатах и внешних социальных условиях работы школ, идентификация группы ШНРО и ШФНСУ с учетом критериев и показателей.

2. Разработку муниципальных и институциональных программ повышения качества образования в ШНРО и ШФНСУ. Разработка нормативных актов, обеспечивающих реализацию программ.

3. Создание муниципальной инфраструктуры для оказания информационно-методической помощи школам. Предоставление школам аналитических данных по результатам федеральных и региональных мониторингов. Консультирование и тьюторское сопровождение школ и педагогов.

4. Заключение партнерских договоров ШНРО и ШФНСУ со школами с высокими результатами обучения. Участие в проведении региональных мероприятий по обмену опытом между школами.

5. Введение в ШНРО и ШФНСУ штатных должностей специалистов (психологов, дефектологов, логопедов), социальных педагогов и педагогов дополнительного образования.

6. Регулярное (не реже одного раза в год) проведение ШНРО и ШФНСУ мониторинга качества результатов обучения, а также качества преподавания, управления и школьной среды.

7. Инициацию проведения курсов повышения квалификации для директоров, заместителей директоров и учителей ШНРО и ШФНСУ (не менее 5-ти человек от каждой школы) по повышению качества преподавания и управления. Проведение на базе школ краткосрочных мероприятий по повышению качества преподавания для педагогических коллективов и отдельных школ.

8. Создание и организация деятельности объединений педагогов для совершенствования технологий обучения.

9. Участие в проведении межрегионального семинара по распространению и внедрению в субъектах РФ моделей и механизмов финансовой и методической поддержки школ ШНРО и ШФНСУ.

Муниципальным органам управления образования это позволит:



- иметь собственные адаптированные методики внешней и внутренней оценки качества образовательного процесса;
- обеспечить участие во внешней оценке качества образовательного процесса государственных органов управления образованием;
- организовать внешнюю оценку результатов потребления образовательных услуг – трудового потенциала выпускников работодателями;
- обеспечить регулярное проведение внутреннего аудита сотрудниками образовательного учреждения;
- проводить мероприятия по оценке качества образовательного процесса и образовательной услуги в целом их пользователями (студентами);
- изучать мнения о качестве образовательных услуг конкурентов;
- разрабатывать тактические мероприятия по улучшению качества всех видов деятельности;
- систематически отслеживать динамику качества образовательных услуг и трудового потенциала педагогических работников и руководителей.

**Модельная муниципальная программа управления переводом образовательных организаций в эффективный режим функционирования**

**Таблица 3**

**Паспорт муниципального проекта**

<b>Наименование проекта</b>	<b>Образовательный центр поддержки и развития муниципальной системы образования</b>
Основания для разработки	1. Протокол от 31.07.2017 № 1 заседания комиссии Министерства образования и науки Российской Федерации по проведению в 2017 году отбора субъектов Российской Федерации на предоставление в 2018 году субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на финансовое обеспечение мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы по мероприятию «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов». 2. Приказ органа управления ... «Об организации деятельности по мероприятию. «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов».
Основные разработчики проекта	Орган местного самоуправления, осуществляющий управление в сфере образования.
Основные исполнители проекта	Орган местного самоуправления, осуществляющий управление в сфере образования, общеобразовательные организации.

Наименование проекта	Образовательный центр поддержки и развития муниципальной системы образования
Цель проекта	Развитие муниципальной системы образования, обеспечивающей ее максимальную доступность и качество для каждого ребенка независимо от его местожительства и социального статуса семьи за счет консолидации педагогического и ресурсного потенциала всей сети муниципальных школ.
Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание Муниципального образовательного центра, позволяющего объединить внутренние ресурсы образовательных организаций и внешние ресурсы социальных партнеров для эффективного управления качеством образования на муниципальном и институциональном уровнях.</li> <li>2. Разработка модельных программ муниципального и институционального уровней, обеспечивающих перевод школ в эффективный режим работы.</li> <li>3. Проведение (в 100% школ) анализа данных об образовательных результатах и внешних социальных условиях работы школ, идентификация группы ШНРО и ШФНСУ с учетом критериев и показателей.</li> <li>4. Внедрение в практику управления ОУ механизмов управления качеством образования, механизмов управления профессиональным развитием педагогов, в т.ч. индивидуальных планов развития педагогов.</li> <li>5. Организация сетевого взаимодействия между образовательными организациями в муниципальном образовании.</li> <li>6. Проведение диагностики педагогических затруднений учителей в муниципальном образовании.</li> <li>7. Создание условий для повышения квалификации педагогов.</li> <li>8. Создание и развитие различных форм профессионального взаимодействия в муниципальной системе образования: методических объединений руководителей, муниципальных предметных методических объединений педагогов и др.</li> <li>9. Стимулирование и поддержка участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.</li> </ol>
Индикаторы проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие в муниципальной системе образования Муниципального образовательного центра.</li> <li>2. Наличие в муниципальной системе образования муниципальных и институциональных программ обеспечивающих перевод школ в эффективный режим работы.</li> <li>3. Доля школ, в которых проведен анализ данных об образовательных результатах и внешних социальных условиях работы школ, идентификация группы ШНРО и ШФНСУ с учетом критериев и показателей.</li> <li>4. Доля школ, показавших: <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. стабильно низкие результатами обучения;</li> <li>4.2. работающих в неблагоприятных социальных условиях;</li> <li>4.3. стабильно высокие результаты обучения.</li> </ol> </li> <li>5. Наличие в школах программ управления качеством образования.</li> <li>6. Доля обучающихся, получивших максимально возможный образовательный результат.</li> <li>7. Доля образовательных организаций эффективно реализующих</li> </ol>

Наименование проекта	Образовательный центр поддержки и развития муниципальной системы образования
	<p>программы перевода ОО в эффективный режим.</p> <p>8. Доля ОО, вовлеченных в сетевое взаимодействие в рамках проекта.</p> <p>9. Доля педагогов «группы риска» повысивших квалификацию.</p> <p>10. Доля педагогов показавших увеличение уровня профессиональных компетенций по результатам итогового тестирования в рамках курсов повышения квалификации.</p> <p>11. Наличие в муниципальном образовании методического объединения.</p> <p>12. Доля педагогов, участвующих в работе муниципального методического объединения, направленного на решение задач проекта.</p> <p>13. Доля школ, участвующих в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.</p> <p>14. Доля обучающихся, охваченных системой дополнительного образования.</p> <p>15. Доля педагогов «группы риска».</p>
Механизм реализации проекта	Муниципальные, институциональные программы управления качеством образования, направленные на поддержку школ с низкими результатами обучения, работающих в неблагоприятных социальных условиях.
Ожидаемые результаты реализации проекта	<p>1. Создан Муниципальный образовательный центр, направленный на эффективное управление качеством образования.</p> <p>2. Разработаны программы муниципального и институционального уровней, обеспечивающих перевод школ в эффективный режим работы.</p> <p>3. Проведен анализ данных об образовательных результатах и внешних социальных условий работы школ, идентификация группы ШНРО и ШФНСУ с учетом критериев и показателей.</p> <p>4. Внедрены в практику управления ОУ механизмы управления качеством образования, механизмы управления профессиональным развитием педагогов, в т.ч. индивидуальных планов развития педагогов.</p> <p>5. Сформирована структура сетевого взаимодействия между школами и иными структурами в муниципальном образовании.</p> <p>6. Проведена диагностика и анализ педагогических затруднений учителей в муниципальном образовании.</p> <p>7. Созданы условия для повышения квалификации педагогов.</p> <p>8. Проведен мониторинг результативности реализации ОО программ улучшений.</p> <p>9. Реализуются различные формы профессионального взаимодействия в муниципальной системе образования методические объединения руководителей, муниципальные предметные методические объединения педагогов.</p> <p>8. Сформирована инфраструктура поддержки школ в разработке и реализации программ перехода в эффективный режим работы.</p> <p>9. На муниципальном уровне созданы условия для участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в конкурсах и проектах регионального и муниципального уровней.</p>
Сроки реализации проекта	Календарный год
Система	Мониторинг, анализ полученных результатов мониторинга, принятие

Наименование проекта	Образовательный центр поддержки и развития муниципальной системы образования
организации контроля и исполнения	управленческих решений
Этапы реализации проекта	Программа реализуется в 3 этапа в течение ... года: 1. Подготовительный этап (январь – февраль ... года). 2. Практический этап (этап внедрения) (март ... года – август ... года). 3. Этап обобщения и коррекции (сентябрь ... года – декабрь ... года).
Ресурсное обеспечение	Финансирование Программы осуществляется за счет бюджетных и внебюджетных средств
Риски реализации муниципальной программы	<u>1. Внешние риски</u> 1.1 Изменения Федерального и регионального законодательства, влияющих на содержание, сроки и результаты реализации мероприятий Программы. 1.2 Низкая активность мотивации образовательных учреждений к достижению целевых значений показателей Программы. <u>2. Внутренние риски</u> 2.1 Недостаточная подготовка специалистов и (или) ответственного исполнителя 2.2 Низкая мотивация специалистов ответственного исполнителя к повышению качества деятельности

### Поэтапная деятельность в рамках реализации проекта

Программа реализуется в 3 этапа в течение года.

#### 1. Подготовительный этап (январь – февраль ... года)

1.1. Принять положение о формировании группы специалистов, сопровождающих реализацию проекта, включая муниципального координатора программы и тьюторов-консультантов, оказывающих методическую и организационную поддержку школам-участницам.

1.2. Разработать механизмы взаимодействия органов, осуществляющих управление в сфере образования всех уровней по повышению качества образовательных результатов обучающихся в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

1.3. Сформировать организационные структуры, осуществляющие функции методического, экспертно-консультационного сопровождения программ улучшения результатов и перехода в эффективный режим работы школы.

1.4. Создать организационную структуру управления внедрением муниципальной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

1.5. Разработать положение о муниципальном образовательном центре;

1.6. Заключить договоры о сотрудничестве участников проекта;

1.7. Включить (по возможности) мероприятия по поддержке школ, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в целевые программы социально-экономического развития и развития образования муниципальных образований.

1.8. Обеспечить проведение обучения (повышения квалификации) специалистов Центра по вопросам экспертно-консультационного сопровождения программ развития школ группы риска в соответствии с целями и задачами проекта на базе ГАУ ДПО СОИРО.

1.9. Разработать подходы к формированию образовательных сетей и комплектованию школ, препятствующих возникновению выраженной стратификации школ по составу контингента.

## **2. Практический этап (март – сентябрь ... года)**

1. Создать единую муниципальную систему выявления качества результатов образования.

2. Провести мониторинговые исследования, направленные на выявление школ, работающих в сложных социальных контекстах, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты и комплексную оценку условий деятельности, управленческого и педагогического потенциала.

3. Провести кластеризацию школ.

4. Определить школы, находящиеся в состоянии кризиса, ввести антикризисное управление.

5. Разработать институциональные программы перевода школ в эффективный режим работы.

6. Обеспечить квалифицированную помощь школам муниципалитета, работающим в сложном социальном контексте и имеющим низкие академические результаты, используя ресурсы Центра.

7. Обеспечить условия для достижения учебной успешности каждого обучающегося, независимо от места жительства, социально-экономического статуса семьи.

8. Создать условия для сокращения разрыва в качестве образования между наиболее и наименее успешными школами.

9. Внедрить механизмы реализации потенциала образования как социального лифта и применить их на практике.

10. Обеспечить выравнивание условий и поддержку в развитии школам, имеющим низкие образовательные результаты и работающим в сложном социальном контексте.

11. Реализовать меры по поддержке школ, работающих в сложных социальных условиях на муниципальном уровне.

12. Создать условия для получения положительной динамики в школах, работающих в неблагоприятных условиях при переходе в эффективный режим работы.

13. Сформировать муниципальные задания на оказание услуг школам, работающим в сложном социальном контексте, по реализации программ сопровождения силами Центра.

14. Обеспечить участие директоров школ, работающих в сложном социальном контексте, в программах повышения квалификации, направленных на формирование лидерских компетенций, включая программы коучинга, наставничества и взаимодействия с коллегами, а так же в программах профессиональной переподготовки.

15. Обеспечить участие педагогов школ, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты в реализации программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, на основе индивидуальных программ профессионального развития.

16. Обеспечить развитие сетевого сообщества педагогов и руководителей школ – участников проекта.

17. Ввести в школах социальные паспорта, как инструмент сбора данных по контекстным показателям.

### **3. Этап обобщения и коррекции (октябрь – декабрь ... года)**

1. Провести анализ эффективности реализации муниципальной программы повышения качества образования, основанной на межшкольном партнерстве и сетевом взаимодействии школ с разным уровнем качества результатов обучения.

2. Провести анализ эффективности реализации и коррекцию институциональных программ управления качеством образования, обеспечивающих перевод школы в эффективный режим работы.

3. Обеспечить поддержку проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, преподавание в классах школ-партнеров.

4. Включить в муниципальную систему оценки качества образования на долгосрочный период (за пределами проекта) инструментария и процедур учета при оценке деятельности школ и педагогов контекстных показателей, в т.ч. с использованием индексов социального благополучия работающих в сложном социальном контексте, школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты, динамики показателей качества образования в данных группах школ.

5. Перевести итоговую систему муниципального исследования (мониторингов) качества образования систематических исследований в штатный режим.

6. Обеспечить поддержку проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с вузами, профессиональными объединениями образовательных учреждений и педагогов.

7. Оценить эффективность и обеспечить поддержку создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов; ассоциаций, сетей и консорциумов школ, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»).

8. Стимулировать практику сотрудничества школ с низкими образовательными результатами с центрами психолого-медико-социального сопровождения.

9. Поддерживать проекты взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта.

10. Расширить возможность школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий в обучающимися: школа полного дня, образовательные лагеря, зимние и летние школы и др.

11. Оценить эффективность реализации межшкольных программ для учащихся из школ с низкими образовательными результатами: летние и зимние школы с ведущими педагогами школ и вузов региона, программы профильного обучения и программ подготовки к ЕГЭ на базе школ с сильными кадровыми ресурсами.

12. Стимулировать и поддерживать участие школ, работающих в сложном социальном контексте, в т.ч. педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровне.

13. Оказать поддержку школам с низкими образовательными результатами в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включающих авторитетных представителей местного сообщества, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ.

14. Организовать подготовку общественных управляющих – членов органов коллегиального управления школ, работающих в сложном социальном контексте, демонстрирующих низкие образовательные результаты, по специальным программам, направленных на усиление их вовлеченности в разработку и реализацию программ перевода в эффективный режим работы, освоение необходимых компетенций.

15. Обеспечить поддержку школ, работающих в сложном социальном контексте, в разработке и реализации (в т.ч. совместно с центрами психолого-медико-социального-сопровождения, центрами помощи семье и детям и др.) программ вовлечения семей в образование детей, демонстрирующих низкие образовательные результаты, включая посещение педагогами семей, проведение консультаций для семей и т.п.

При разработке системы управления качеством образовательного процесса в школе на основе интеграции с муниципальными образовательными центрами (интегративной системы управления) необходимо применить метод моделирования. Моделирование – широко распространенный теоретический метод познания объектов на их моделях путем построения и изучения моделей оригинала для определения или улучшения его характеристик. Моделирование – специфический метод познания, при котором одна система (объект познания) воспроизводится в другой (модели). Метод моделирования применяется не только на уровне теоретического познания, но и на эмпирическом уровне. На теоретическом уровне он может использоваться для выполнения интерпретационной, объяснительной функций и функции предсказания (при нашем моделировании мы стремились к реализации двух первых функций). На эмпирическом – для проектирования объекта, измерений и т.д. Термин «модель» употребляется в широком смысле как «образ» (мысленное или условное изображение, описание, схема, чертеж и т.п.) какого-либо объекта, процесса или явления (оригинала данной модели), используемого в качестве его «заместителя», «представителя». При этом модели отражают только те характеристики изучаемого объекта, которые интересуют исследователя.

Целью преобразования существующей в школе системы управления качеством образовательного процесса на основе взаимодействия с МОЦ, выступает повышение эффективности системы управления. Поскольку объектом системы управления является качество образовательного процесса, под которым подразумевается интегративное свойство удовлетворять образовательные потребности государства, потребителей образовательных услуг и работодателей, то система управления должна обеспечить данное свойство образовательного процесса и его результата. Положительная динамика степени выраженности указанного свойства определяется на основе интегративных критериев качества, характеризующих эффективность системы управления качеством образовательного процесса.

Единая целенаправленность и устойчивость системы управления в маркетинговой среде обеспечивается посредством использования результатов интеграционных процессов (в единстве с процессами дифференциации) внутри системы управления:



- выделение в структуре системы управления качеством образовательного процесса двух блоков: блок непосредственного управления педагогами и блок опосредованного управления, направленный на создание условий для осуществления управления качеством образовательного процесса педагогами;

- создание подструктуры – координационного совета по качеству для принятия управленческих решений по обеспечению качества;

- повышение синергетичности компонентов системы управления;

- усиление сотрудничества субъектов управления как внутренних социальных партнеров, приводящих к интеграции усилий субъектов и человеческого фактора в управлении;

- установление взаимодействия с внешними социальными партнерами: образовательными учреждениями, научными центрами, вышестоящими органами управления и т.д.

Педагогические системы управления создаются и действуют с определенными целями, т.к. цель выступает системообразующим фактором любой социальной системы. Будучи активными в реализации целей, системы определяются как целенаправленные, целеустремленные. Действие системы, ее компонентов в реализации целей и подцелей соответственно является в сущности их миссией.

Возникает вопрос: любая ли поставленная цель обладает такими свойствами? Например, В.В. Протасов, подчеркивая неблагополучие с целеполаганием в системе управления образованием, пишет: «... управление системой образования России в большей степени ориентировано на процесс, а не на результат». Трудность состоит в преодолении привычки сложившейся и укоренившейся в сознании стереотипа – ставить цели неконкретно – так, что невозможно определить, достигнуты они или нет.

Неудовлетворенность управлением образовательной системой по целям послужила поводом для разработки управления по результатам. Результат есть реализованная цель. П.И. Третьяков и Е.Г. Мартынов подчеркивают, что «при управлении по результатам предполагаются цели реальные, обеспеченные всеми ресурсами для исполнения...». Авторы считают такие цели результативными. Данную мысль М.М. Поташник и В.С. Лазарев охарактеризовали следующим образом: «Цель – это предельно конкретный, охарактеризованный качественно, а где можно и корректно количественно образ желаемого результата».

Такую форму постановки цели авторы называли операциональной. Под операциональным заданием цели авторами имеется в виду то, что при ее формулировании всегда существует (понятен, ясен) механизм (технология,

способ), позволяющий проверить соответствие результата поставленной цели. Отсюда следует, что цель и результат должны быть представлены, измерены, охарактеризованы, описаны в одних единицах, в одних параметрах. Являясь сторонником операционального по форме целеполагания в управлении образовательным процессом в педагогическом колледже, мы в качестве методологической предпосылки взяли следующее положение, сформулированное М.М. Поташником: «...для определения качества образования (а значит, и управления им) требование только операциональной постановки цели и только операционального формулирования результата является обязательным, категорическим. При невыполнении этого требования качество образования невозможно определить». Как нам представляется, требование операциональности цели распространяется не только на генеральную цель (следовательно, и на результат) всего периода профессиональной подготовки, но и на цель отдельных занятий, изучения темы и т.д.

Идея операциональной постановки целей управления качеством образования на всех уровнях становится все более популярной, хотя ее авторы опасаются, что «пройдет еще много лет, прежде чем практикующие руководители образовательных учреждений и органов управления образованием будут ставить цель операционально». Технология операциональной формы целеполагания в управлении педагогическими системами и в управлении качеством образовательного процесса достаточно научно разработана для практического применения. Однако содержательный аспект в настоящее время для практиков остается проблематичным из-за зуновского формата источника целеполагания, которым является Федеральная образовательная программа. В этой ситуации содержание операционального целеполагания определяется педагогами субъективно.

#### **IV. Общие требования к структуре и содержанию программы перехода школы в эффективный режим функционирования**

Программа улучшения результатов работы школы существенно отличается от столь широко распространенных в наше время программ развития школ. Программы развития, как правило, является основополагающими стратегическими документами с ярко выраженной инновационной и ориентированы на будущее. Программы улучшения результатов работы школы так же предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие. Но

развитие не за счет притока внешних ресурсов, а за счет развития внутреннего потенциала самой школы. Другими 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. Программы улучшения строятся на основе модели эффективности школы. 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.

Перед тем, как собственно 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 создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, которые школа будет реализовывать в течение трех ближайших лет. Необходимо проанализировать, как приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга. В числе возможных приоритетов могут быть: предметные результаты; оценивание и учет результатов; партнерство с родителями; поддержка профессионального развития; школьная среда (здание, двор); индивидуальная поддержка учеников; и т.д.

### **Структура программы**

1. Титульный лист Программы.
2. Паспорт Программы.

*(попытайтесь максимально кратко описать основные идеи, за основу можно взять муниципальный паспорт)*

**Таблица 4**

<b>Наименование Программы</b>	
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 над выполнением данной Программы.
9. Ожидаемые результаты реализации Программы.
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.

### **Анализ школьной ситуации**

Необходимость получения достоверной информации о состоянии и результатах образовательной деятельности, тенденциях изменения качества образования и причинах, влияющих на его уровень, обосновывает потребность формирования единой информационной основы принятия управленческих решений. Сложилась острая необходимость единого концептуально-методологического понимания проблем управления качеством образования, подходов к измерению качества образования в школе и его оценке.

Предлагаемые материалы адресованы руководителям образовательных организаций, принявшим решение об изучении состояния школы и улучшении ее результатов. В их основе лежит идея обеспечения условий для прогресса всех обучающихся, достижения ими максимально возможных результатов независимо от стартовых условий и семейных проблем.

Для школ со стабильно низкими результатами и школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, разработана модель повышения качества образования. В связи с тем, что речь идет о качестве, методологическое обоснование модели следовало искать в русле идей, концепций и стандартов качества, которые давно уже прочно вошли в обиход педагогической теории и практики. Идеями, на которые было обращено внимание исследователей, были идеи о риск-ориентированном мышлении при функционировании системы менеджмента качества в организации, изложенные в национальных стандартах ГОСТ Р ИСО 9000: 2015, ГОСТ Р ИСО 9001: 2015, ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 – 2011. В отечественных общеобразовательных школах нет и, вряд ли, будет эта система внедряться как отдельный структурный феномен. Однако идеи этих стандартов достаточно логично вплетаются в канву школьного управления при условии умения руководителей

«перевести» их сложный язык на язык педагогики. Так, следуя этим идеям, необходимо выявить все риски и угрозы, мешающие повышать результативность работы школ, фактически находящихся в кризисном состоянии, а затем предпринять меры, ликвидирующие или уменьшающие эти риски. Общая модель по выводу школы из кризисного состояния строится следующим образом: она состоит из трех взаимосвязанных и взаимообусловленных модулей (диагностический, инновационно-деятельностный, оценочный). Внутри каждого модуля диагностируются следующие структурные компоненты образовательной системы: 1) обучающиеся; 2) родители; 3) педагоги; 4) директор и его заместители; 5) материально-техническое обеспечение школы; 6) социально-бытовые условия в школе; 7) внешние социокультурные условия работы школы в пределах его административно-территориального пространства (муниципального образования); 8) функционирование школы; 9) динамика ее развития за 3 года.

*Модуль 1. Диагностический.* Данный модуль отражает первый этап реализации общей модели. Для планирования и совершения управленческих и педагогических действий, предполагаемых на втором этапе, проводится диагностика школы как образовательной системы, включенной в определенное социокультурное пространство по матрицам (см. Рабочая тетрадь руководителя по выявлению причин неуспешности обучающихся).

В итоге, руководителю необходимо заполнить итоговую таблицу 5.

**Таблица 5**

Показатели	Индикатор (число)	Уровни		
		критический	Допустимый	оптимальный
1.1. Потенциала учащихся				
1.2. Семейного благополучия				
1.3 Потенциала педагога				
1.4. Успешности управления				
1.5. Материальной обеспеченности				
1.6. Социально-бытовой комфортности				
1.7. Благоприятности социокультурной среды				
1.8. Стабильности функционирования школы				
1.9. Динамики развития школы				
Итого				

Для обследования обучающихся предлагается использовать когнитивные пробы (набор психологических проб в адаптации С.Я. Рубинштейн), тест-опросник «Индивидуально-типологические свойства личности» (Л.Н. Собчик), методику «Автономность – зависимость личности к учебной деятельности» в

адаптации Г.С. Прыгина. Данные методики способствуют изучению интеллектуального развития, особенностей формирования познавательной сферы, индивидуальных свойств личности, поведения, состояния эмоционально-волевой сферы обучающихся.

Для обследования педагогов предлагаются психологические пробы: опросники «Профессиональные установки учителя», «Психологическая компетентность учителя» (в адаптации Л.М. Митиной), «Профессиональное (эмоциональное) выгорание» (методика К. Маслач и С. Джексон, адаптированная Н.Е. Водопьяновой). Методики «Психологическая компетентность педагога» и «Профессиональные установки учителя» помогут увидеть психологические причины профессиональных затруднений педагога. В профессиональных установках учителя отражается понимание им своей деятельности, а также оценка роли своего предмета в формировании личности ребенка. Существует влияние профессиональных установок учителя на его психологическую компетентность. Опросник «Профессиональное (эмоциональное) выгорание» предназначен для диагностики эмоционального истощения, деперсонализации педагога.

*Модуль 2. Инновационно-деятельностный.* На основе полученных диагностических данных и выводов разрабатывается реестр и классификация рисков. Приведем пример по всем матрицам, но только по одному риску; их количество зависит от показателей и решения управленца, составляющего реестр.

**Таблица 6**

<b>№ риска</b>	<b>Вид риска / Название риска</b>	<b>Угроза успешности образовательного процесса</b>
<i>Ученики</i>		
Риск 1	Недостаточно развитые когнитивные способности учеников	Низкие результаты успеваемости
<i>Семья</i>		
Риск 2	В семье нет отца	Возможна плохая дисциплина ребенка и его асоциальное поведение
<i>Педагоги</i>		
Риск 3	Нарушение профессионально-этических норм в общении с учениками (преобладание авторитарного стиля общения)	Потеря доверия учеников и их родителей к педагогу. Повышение уровня тревожности у учеников
<i>Управленцы</i>		
Риск 4	Возраст директора школы и его заместителей выше 65 лет	Недостаточно актуально управление образовательным процессом, эмоциональное выгорание управленцев, склонность к авторитарному управлению
<i>Материально-технические условия</i>		
Риск 5	Учебные кабинеты не оборудованы	Снижение результатов успеваемости

№ риска	Вид риска / Название риска	Угроза успешности образовательного процесса
<i>Социально-бытовые условия</i>		
Риск 6	Школа не газифицирована	Нестабильность образовательного процесса в холодное время года. Возможны распространения инфекций
<i>Социокультурная среда</i>		
Риск 7	Учреждения культуры отсутствуют	Недостаточное развитие детей из-за отсутствия креативной среды
<i>Функционирование школы</i>		
Риск 8	Частые заболевания учеников и учителей во время учебного года	Снижение результатов успеваемости. Нестабильность образовательного процесса
<i>Развитие школы</i>		
Риск 9	Ежегодный отчет школы о самообследовании не является тщательным анализом динамики развития школы	Трудно определить точки «froста» школы
Риск 10	Низкие результаты образовательной деятельности	Увольнение администрации школы. Закрытие школы

Таким образом, управленцы имеют достаточно точную информацию о состоянии школы и причинах ее кризисной ситуации. Ими составляются планы действий и сводная программа по улучшению работы школы, включая график ее реализации. Перечень планов должен соответствовать перечню диагностических матриц:

- 2.1. План работы с обучающимися.
- 2.2. План проведения работы с родителями.
- 2.3. План повышения квалификации педагогов школы.
- 2.4. План повышения квалификации управленцев школы.
- 2.5. План улучшения материально-технического обеспечения школы.
- 2.6. План улучшения социально-бытовых условий школы.
- 2.7. План инициатив по воздействию на социокультурное пространство школы.
- 2.8. План контроля за функционированием школы в исследуемый период.
- 2.9. План мероприятий по оптимизации развития школы.
- 2.10. Программа и график выхода школы из кризиса в режим эффективного развития на основе разработанных планов 2.1. – 2.9.

*Модуль 3. Оценочный.* Данный этап работы предполагает оценку всех действий и инициатив, совершенных в исследуемый период при строгом соблюдении всего перечня матриц и планов. Делается вывод о повышении или ухудшении образовательных результатов с последующей корректировкой действий и инициатив на следующий этап развития школы.

В основе технологии лежат исследования, показавшие, что

образовательные результаты ученика напрямую зависят от уровня его интеллектуального потенциала. Определяется:

- соответствие средних значений школьных промежуточных баллов учеников их потенциалу;
- соответствие средних значений промежуточных баллов учеников по предметным циклам их потенциалу;
- соответствие средних значений промежуточных баллов учеников по отдельным предметам их потенциалу.

На основании результатов выделяются ученики группы риска, делаются выводы о склонности (или ее отсутствии) каждого ученика к предметам гуманитарного или естественно-математического цикла, определяются уровень семейного благополучия и меры по преодолению трудностей в обучении этих школьников.

В рамках управления профессиональным развитием педагогов определяются:

- уровень профессионального потенциала всех педагогов и преобладающий в педагогическом коллективе уровень потенциала;
- проблемные показатели профессионального педагогического потенциала.

На основании результатов принимаются управленческие решения с целью корректировки значений общих проблемных показателей профессионального потенциала педагогов, а также определения направления и тематики повышения профессиональной компетентности педагогов.

На стратегическом уровне управления возможно изучение динамики изменений образовательных результатов в школе. Подвергаются анализу результаты ВПР по русскому языку, математике, окружающему миру, результаты ЕГЭ и ОГЭ по русскому языку, математике и пр.

Таким образом, промежуточным результатом проекта является повышение качества образовательных результатов обучающихся базовых площадок исследования через реализацию программ перевода этих школ в эффективный режим развития, включая повышение качества управления, преподавания, условий организации образовательного процесса.

На стратегическом уровне управления будет проведена итоговая диагностика эффективности внедрения региональной модели государственно-общественного управления качеством образования, направленной на поддержку школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях (оценочный этап проекта). Процесс создания и внедрения региональной модели, рассчитанной на один год, является основополагающим и функционально сложным.



При проведении комплексной диагностики результатов образовательной деятельности школы одним из ключевых является вопрос о том, каким образом могут быть использованы результаты исследования для повышения качества образования.

Эффективным способом использования итогов диагностики является системное, скоординированное воздействие на образовательную систему школы, ее образовательный процесс, а также на комплекс связанных с ним основных, управленческих и поддерживающих процессов с целью достижения наибольшего соответствия параметрам стабильного функционирования, а в перспективе развития образовательной системы, ее социальных и педагогических результатов установленным и предполагаемым требованиям, нормам, стандартам и ожиданиям. Важным становится выявление причин образовательной неуспешности школьников, так как дает возможность руководителю осуществлять корректирующие действия – действия, предпринимаемые для устранения причин обнаруженных несоответствий. Это имеет большое значение, так как позволяет разрабатывать адресные меры по преодолению проблем в обучении.

С этой целью руководителям образовательных организаций предлагается технология поиска причин неуспешности школьников в обучении, которая может являться первым шагом к разработке программы перехода школы в эффективный режим работы.

Ниже представлена таблица, в которой собраны основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и организации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; руководства и управления. В представленной таблице основные показатели состояния школы или качества школьных процессов разделены на составляющие их элементы. При оценке предлагается оценить 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 трех лет.

На основе анализа состояния школы по предложенной методике мы рекомендуем провести дополнительную 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 (SWOT – 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 должна быть заполнена таблица 7.

**Таблица 7**

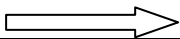

### **Результаты SWOT – анализа**

<b>Внутренняя среда школы</b>		<b>Внешняя среда</b>	
Сильные стороны	Слабые стороны	Благоприятные возможности	Угрозы

### **Карта приоритетов**

Положив в основу результаты SWOT-анализа, педагогическому коллективу рекомендуется разработать общую карту возможных приоритетов, которые составят фундамент будущей программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

**Таблица 8**

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, индивидуальных для каждой школы на основе предложенных матриц. Эти приоритеты школа будет реализовывать в течение трех ближайших лет. В числе возможных приоритетов могут быть:

- улучшение предметных и/или метапредметных результатов;
- совершенствование системы оценивания и учета результатов;
- актуализация партнерства с родителями;
- поддержка профессионального развития учителей;
- улучшение школьной среды (здание, двор);
- улучшение психологического климата в школе;
- индивидуальная поддержка учеников;
- и т.д.

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом, который представлен ниже в таблице 9.

**Таблица 9**

<b>Приоритет 1</b>		
	<b>Критерии успеха</b> – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута / задача выполнена	<b>Действия по достижению задачи</b> – перечислить по каждой задаче
<b>Цель 1</b>		
<b>Задача 1</b>		
<b>Задача 2</b>		
<b>Задача 3</b>		
<b>Задача...</b>		
<b>Цель 2</b>		
<b>Задача 1</b>		
<b>Задача 2</b>		
<b>Задача 3</b>		
<b>Задача...</b>		

### **План действий**

На следующем шаге заполняется План совместных действий школы, муниципального органа управления образования и департамента образования региона.

Это позволяет понять:

- что школа может сделать сама,
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне,
- что школе могут предоставить на уровне региона.

**Таблица 10**

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
<b>Школа</b>						
<b>Муниципальный образовательный центр</b>						
<b>Орган управления</b>						

### **Детализированный план реализации по каждому из приоритетов**

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных.

**Таблица 11**

<b>Приоритет</b>	<b>Вид работ</b>	<b>Планируемый результат</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Ответственные</b>
1.	1			
	2			
	...			
2.	1			
	2			
	...			
3.	1			
	2			
	...			

## **V. Критерии эффективности реализации программы перевода в эффективный режим**

1. Повышение роли индивидуальных достижений в развитии обучающегося (достижение максимально возможных образовательных результатов и т.п.).

1.1. Повышение роли портфолио в комплексной оценке развития обучающегося и усиление роли индивидуальных достижений в оценке обученности. Достижение максимально возможных образовательных результатов.

1.2. Удельный вес численности обучающихся, занимающихся исследовательской и проектной деятельностью (не формально).

1.3. Повышение процента участия обучающихся в олимпиадах, конкурсах

и конференциях различного уровня.

2. Повышение степени удовлетворенности социальных потребностей.

2.1. Увеличение количества и разнообразия программ дополнительного образования, согласованных с учебными программами по предметам и реализуемых педагогами-предметниками.

2.2. Повышение удовлетворенности обучающихся и родителей индивидуальными результатами работы.

3. Повышение эффективности управления школой.

3.1. Построение новой системы взаимодействия «учитель-ученик», основанной на партнерских отношениях и доверии.

3.2. Развитие материально-технической базы, цифровизация образовательного школьного пространства.

3.3. Достижение баланса интересов семьи, государства и школы по отношению к достижению качества образования.

3.4. Удовлетворенность педагогов деятельностью органов управления образовательной организацией.

3.5. Удовлетворенность педагогов жизнедеятельностью школы.

3.6. Готовность системы управления на оперативное реагирование на изменяющиеся внешние и внутренние вызовы.

### **Ожидаемые результаты, социальные эффекты реализации программы перехода в эффективный режим на уровне ОО**

1. Повышение качества знаний обучающихся и среднего балла по результатам реализации образовательных программ:

- \_\_\_% обучающихся имеют положительную динамику индивидуальных образовательных достижений;

- \_\_\_% обучающихся проявили индивидуальный прогресс в основных сферах личностного развития – эмоциональной, познавательной, саморегуляции;

- \_\_\_% обучающихся овладели процессом проектирования индивидуальной образовательной траектории при поддержке педагогических работников и родителей (законных представителей);

- у \_\_\_% обучающихся снижен уровень тревожности.

2. Разработана модель психолого-педагогического сопровождения обучающихся, обеспечивающая доступность качественного образования с учетом современных социально-экономических условий региона, запросов личности, общества и государства;

3. Разработан механизм повышения профессионального и творческого потенциала педагогических работников образовательного учреждения;

4. Внесены коррективы в систему стимулирования педагогов.
5. Изучен положительный опыт школ \_\_\_\_\_ района, взаимодействия с родительской общественностью, принято участие в совместном проведении семинаров-практикумов по данному вопросу;
6. Разработаны новые формы взаимодействия обучающихся, педагогов, родительской общественности, социальных партнеров;
7. В системе дополнительного образования задействовано \_\_\_\_% обучающихся;
8. \_\_\_\_ % педагогических работников осуществляют психолого-педагогическое сопровождение обучающихся;
9. \_\_\_\_ % овладели технологией сопровождения проектирования и реализации индивидуальных образовательных планов обучающихся;
10. \_\_\_\_ % педагогов используют в образовательном процессе современные образовательные технологии деятельностного типа.

### **Социальные эффекты на уровне ОО**

1. Снижение порога тревожности обучающихся в школах с низкими образовательными результатами и работающих в сложном социальном контексте.
2. Повышение уровня мотивации школьников к обучению в школах с низкими образовательными результатами и работающих в сложном социальном контексте.
3. Снижение числа пропусков занятий обучающимися в школах с низкими образовательными результатами и работающих в сложном социальном контексте.

## Список литературы

1. Бакурадзе А.Б., Пильдес М.Б. Консультация: Как написать программу развития школы? // Методист. – 2007. – № 10 – С. 49–54.
2. Белова Е.Н. Рекомендации по разработке программы развития школы и лица [Электронный ресурс] – URL: <https://www.menobr.ru/article/8321-rekomendatsii-po-razrabotke-programmy-razvitiya-shkoly-i-litsey> (дата обращения: 22.01.2018).
3. Бережнова А.П. Методические рекомендации по написанию программы развития образовательного учреждения [Электронный ресурс] –
4. Бысик Н.В. Модели эффективной школы. Оценка эффективности и самоанализ работы школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] – URL: [ipk.ru/attachments/article/4569/2\\_Эффективная школа.pptx](http://ipk.ru/attachments/article/4569/2_Эффективная%20школа.pptx) (дата обращения: 22.01.2018).
5. Бысик Н.В. Типология школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, методика и инструменты определения статуса школ и последующей углубленной диагностики [Электронный ресурс] – URL: [ipk.ru/attachments/article/4569/2\\_типология...](http://ipk.ru/attachments/article/4569/2_типология...) (дата обращения: 22.01.2018).
6. Давыдов В.В. Теория развивающего обучения. – М.: Интор, 1996.
7. Денисович Т.Е., Кольцова О.С., Зазыкина Е.В. Антикризисное управление школами в регионе: теоретическая модель и опыт внедрения // Инновационные проекты и программы в образовании. 2017. – № 5(53).
8. Кольцова О.С. Независимая оценка качества образования: от замысла до воплощения // Современное образование взрослых: состояние, проблемы, перспективы: Сборник материалов юбилейной научно-практической конференции с международным участием. ГУО «Минский областной институт развития образования», 8–9 октября 2015 г. (Беларусь, г. Минск). – Минск, 2015.
9. Кольцова О.С. Региональная модель управления качеством образования // Образование Смоленщины. – 2017. – август.
10. Кольцова О.С., Захаренков С.И. Региональная система независимой оценки качества образования // Образование Смоленщины. – 2015. – август.
11. Кольцова О.С., Кудрицкая Е.В. Государственно-общественное управление: регион крупным планом // Педагогическое образование и наука. – 2016. – № 3.
12. Лебедева В.П., Орлов В.А., Панов В.И. Психодидактические

аспекты развивающего образования // Педагогика. – 1996.

13. Мишин Б.И., Грохольская О.Г. Какой должна быть эффективная школа сегодня? // Сервис в России и за рубежом. – 2008. – Вып. 5 (10).

14. Пакет методических материалов для руководителей общеобразовательных организаций (эффективная школа) [Электронный ресурс] – URL: <http://solonovschool.ucoz.ru/9/2016/prilozhenie-paket-metodmaterialov-dlja-rukovodite.pdf> (дата обращения: 22.01.2018).

15. Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного совета Российской Федерации 23.12.2015, посвященного вопросам совершенствования системы общего образования, от 02.01.2016 № Пр-15ГС [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/51143> (дата обращения: 16.01.2018).

16. Пинская М.А., Косарецкий С.Г., Фрумин И.Д. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах // Вопросы образования. – 2011. – № 4. – С. 148–177.

17. Пинская М.А., Ушаков К.М. Эффективная школа // Директор школы. – 2014. – № 7. – С. 18–23.

18. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс] – URL: <http://gov.garant.ru/SESSION/PILOT/main.htm> (дата обращения: 16.01.2018).

19. Поташник М.М. Программа развития школы, достойная бюджетного гранта // Народное образование. – 2005. – № 8. – С. 73–89.

20. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. – М.: Сентябрь, 2015. – 158 с.

21. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») [Электронный ресурс] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82134/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/) (дата обращения: 16.01.2018).

22. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в редакции от 29.12.2017 года [Электронный ресурс] – URL: <https://dokumenty24.ru/zakony-rf/zakon-ob-obrazovanii-v-rf.html> (дата обращения: 16.01.2018).



**Автор-составитель**  
Кольцова Ольга Станиславовна

**Методические рекомендации  
по разработке и реализации программ перехода школ  
в эффективный режим функционирования**

Методические материалы в помощь сотрудникам  
муниципальных образовательных центров

Подписано в печать 23.11.2018 г. Бумага офсетная.  
Формат 60х84/16. Гарнитура «Times New Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 3  
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а