ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования»

Центр инновационного развития образования

Жуковицкая Наталья Николаевна

Фирсова Наталия Владиславовна

**Методические рекомендации для образовательных организаций со стабильно низкими образовательными результатами по разработке программ перехода школы в эффективный режим работы**

Санкт-Петербург

2021 год

**Аннотация**

Данные методические рекомендации разработаны по итогам мероприятий, в том числе мониторингов, проведенных за последние 3 года, со школами с низкими результатами подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях по их переводу в эффективный режим работы.

Они предназначены руководителям и специалистам муниципальных органов управления образованиям, руководителям и методистам муниципальных методических служб, руководителям общеобразовательных организаций.

В основе рекомендаций - способы решения проблем, выявленных по итогам анализа школьных программ перехода школ в эффективный режим работы.

Методические рекомендации призваны оказать помощь руководителям школ по корректировке разработанных ими программ с целью приведения их в соответствие с существующими требованиями проектно-целевого управления, а также обеспечения их содержательного наполнения с учетом направлений перевода школ в эффективный режим развития для обеспечения требуемого качества подготовки обучающихся на основе теоретического осмысления подходов, организационных механизмов, технологий управления локальными образовательными системами, качеством образования, понимания сущности процесса перевода школ в эффективный режим работы.

Жуковицкая Наталья Николаевна, заведующий Центром оценки качества и инновационного развития образования ГАОУ ДПО «ЛОИРО», кандидат педагогических наук, доцент.

Фирсова Наталия Владиславовна, заведующая сектором анализа оценочных механизмов и региональных мониторингов Центра мониторинга и оценки качества образования, к.ист. н., доцент

**Пояснительная записка**

В последние годы вопросы качества образовательных результатов учащихся и путей их повышения стали предметом многочисленных обсуждений на разных уровнях образовательной системы[[1]](#footnote-1), а также предметом крупных международных и российских педагогических и социологических исследований[[2]](#footnote-2). Они показывают, что в реальной практике в системах образования ряда стран, в том числе в Российской Федерации, сформировалась группа школ со стабильно низким качеством обучения. Причинами устойчивого снижения учебных результатов у данной группы школ являются сложный социальный контекст деятельности и проблемный контингент (по контексту они получили название школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с трудными контингентами обучающихся).

Поскольку доступное, качественное образование является неотъемлемым правом каждого ребенка, перед специалистами системы образования стоит задача выявления эффективных способов повышения образовательной результативности в разных школах и обеспечение перевода школ в эффективный режим работы.

Опираясь на международную практику и успешный опыт, в качестве модели для преодоления кризисной ситуации, предлагается модель «эффективной школы»[[3]](#footnote-3).

Модель эффективной школы направлена на создание среды, которая повышает потенциал и жизнеспособность школы и, все ученики которой вне зависимости от их возможностей и проблем, (включая проблемы семьи), получают возможность для максимальных достижений и благополучного развития.

При организации перехода школ в эффективный режим работы важно определить стратегию преодоления кризисной ситуации. В качестве основных направлений (приоритетов) программ перехода рассматриваются изменения в качестве управления, в качестве преподавания и качестве создания образовательной среды, что повлечет за собой изменения в качестве образования в целом, качестве достижения необходимых образовательных результатов[[4]](#footnote-4).

Одним из инструментов повышения качества образования является программа перехода школы в эффективный режим работы, определяющая стратегию изменения школы, как в целом ее деятельности по повышению качества образования, так и отдельных компонентов и участников образовательного процесса. Так объектами преобразования могут стать:

- система управления, работа с результатами мониторинга в части оценки качества образования, поддержка инициатив и включенность в управление школой разных участников образовательного процесса;

- образовательный процесс: обучение (преподавание; организация активного освоения и преобразования обучающимися окружающего мира) и учение (деятельность ребенка по освоению способов действий); воспитание и самовоспитание, технологическое обеспечение образовательного процесса;

- система взаимоотношений всех участников образовательной деятельности: «ученик-ученик», «ученик-учитель»; «учитель-родитель»; учитель-руководитель»;

- кадровый потенциал образовательной организации: профессионализм педагогических кадров и обеспеченность школ специалистами: психолог, логопед, дефектолог, социальный педагогов, педагог дополнительного образования детей;

- школьный уклад: пространство, предметно-пространственная среда, система взаимоотношений.

По результатам проведенной самодиагностики, определения проблемных зон и выявления сильных сторон как ресурса преобразований, а также определения приоритетов, ключевых направлений изменений разрабатывается содержательная часть программы перехода школы в эффективный режим развития. Она должна иметь следующую структуру[[5]](#footnote-5):

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

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

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

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

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

мониторинг эффективности реализации программы.

Работа со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, является одним из приоритетов региональной образовательной политики, на реализацию которого в 2021 году были направлены мероприятия по «Повышению качества образования в школах с низким результатом обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» государственной программы «Современное образование Ленинградской области в 2021 году».

Ленинградским областным институтом развития образования среди разнообразного комплекса мер, в том числе по научно-методическому сопровождению и поддержке, проводился конкурс среди школ, с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, на лучшую программу перехода в эффективный режим развития. Результаты экспертизы программ, презентаций, мониторингов, анкетирования руководителей образовательных организаций, материалы конкурсов (2020 и 2021 годы), выполненные как сотрудниками ГАОУ ДПО «ЛОИРО», так и ООО «МЭО, позволили сформировать данные методические рекомендации.

1. **Эффективность управления качеством образования в школах, показавших низкие результаты обучения: мониторинг и оценка реализации программы.**

Школы прошли этап создания программы перехода в эффективный режим работы, улучшения образовательных результатов. При реализации этой программы в своей школе потребуется проводить систематическое отслеживание (мониторинг) и контроль за выполнением плана и при необходимости принимать управленческие меры для коррекции реализации программы перехода школы в эффективный режим работы. Кроме этого, необходимо оценивать дает ли реализуемая программа результаты, происходят ли запланированные изменения.

Полезными для мониторинга реализации программы улучшения результатов могут быть разные инструменты.

Например, список критериев и показателей, приведенных в таблице, на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы для отслеживания изменений на системном уровне. Здесь особенно следует обратить внимание на улучшение образовательных результатов учащихся.

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии** | **Показатели (в динамике по годам реализации программы)** |
| Нормативное обеспечение реализации программы  | Наличие нормативно-правовой базы: приказы, положения, договоры, локальные акты, необходимых для реализации каждой цели. Соответствие нормативно-правовых документов организации требованиям действующего законодательства. |
| Качество образования | Качество знаний, в %  |
| Уровень обученности, в %  |
| Состояние здоровья обучающихся, в %  |
| Охват учащихся всеми видами дополнительного образования, участия во внеурочных и внеклассных мероприятиях, индивидуальными занятиями |
| Доля учащихся, продолжающих обучение в 10 классе  |
| Количество неуспевающих  |
| Профессиональные компетенции педагогических и руководящих кадров | Степень вовлеченности педагогов в решение вопросов жизнедеятельности школы (динамика) |
| Повышение уровня квалификации педагогических и руководящих работников (динамика) |
| Охват педагогов различными формами профессионального взаимодействия |
| Работа с внешним сообществом | Достигнутые соглашения с социальными партнерами, использование внешних ресурсов для обучения и внеурочной деятельности |
| Школьная культура, ценности | Степень удовлетворенности происходящими изменениями всех участников образовательного процесса, единство требований и ценностей (анкетирование, интервью) |

Другим полезным инструментом, может стать анализ того, какую поддержку и на каком уровне получает школа для реализации своих задач. Это позволяет в частности понять:

- что школа может сделать сама,

- что школе могут предоставить на муниципальном уровне,

- что школе могут предоставить на уровне региона.

При этом необходимо определить «содержание помощи» максимально конкретно, а также от кого ее можно получить и в какой срок. Это можно представить в виде таблицы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1 год реализации программы | 2 год реализации программы | 3 год реализации программы |
|  | 1 полугодие | 2 полугодие | 1 полугодие | 2 полугодие | 1 полугодие | 2 полугодие |
| Школа |  |  |  |  |  |  |
| Муниципалитет | Обучение педагогов начальной школы методикам обучения чтению детей инофонов  |  | … |  | … |  |
| Регион |  | Организация для педагогов- психологов стажировки в ОО, имеющих опыт работы с уч-ся 5-7 классов по выявлению детской одаренности |  |  |  |  |

Продолжением данного направления могут стать инструменты самоанализа в формате дневника: «Дневник Школы (Педагога, Директора)». Его применение позволяет ответить на вопросы: достаточную ли поддержку получает школа, превратились ли транслируемые в рамках программ поддержки и внутришкольного обмена опытом знания и технологии в практику управленческой и педагогической деятельности, и к каким значимым для школы результатам это привело.

В «Дневник школы» вносятся данные об обучающих мероприятиях (тренинги, семинары и т.п.), в которых приняли участие представители школы. Это могут быть мероприятия (тренинги/учебные курсы/семинары/деловые игры), проведенные в рамках программ поддержки на региональном и муниципальном (межмуниципальном) уровнях (столбец «Мероприятие»). В столбец «Основные элементы курса» вносится информация о методиках (технологиях, способах работы, инструментах), транслировавшихся (освоенных) в ходе мероприятия. В столбец «Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов» из школьной программы вносится название действия (мероприятия), предполагающего применение освоенных методик (способов работы).

Дневник школы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие  | Организатор  | Даты  | Участники курса | Основные элементы курса  | Соответствующие им элементы школьной программы улучшения результатов |
| Практический семинар | Муниципальнаяметодическая служба  |  | 1. …
 | «Учитель-фасилитатор» | Освоение педагогических технологий, повышающих учебную мотивацию: групповая работа, диалог и дискуссия |
| … |  |  |  |  |  |

В Дневник Педагога и Дневник Директора (Администратора) вносятся данные об использовании освоенных методик (способов работы) в практике преподавания (управления). В столбец «Результаты использования» вносятся данные, характеризующие конкретные продукты деятельности (программы, разработки и т.п.) и позитивные качественные изменения в предмете деятельности (достижения учащихся (школы), отношения участников образовательного процесса и др.). «Комментарии» заключаются в разъяснении (интерпретации) содержания отмеченных результатов, масштаба и характера их проявления, связи с задачами школьной программы улучшения результатов.

Дневник педагога

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Педагог Ф.И.О.  | Используемые методы (технологии, способы) работы  | Где использует (класс, курс и т.п.)  | Результаты использования  | Комментарии педагога  | Комментарии куратора (методист, руководитель)  |
|  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |

Дневник директора (администратора)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Форма использования (способ деятельности, коммуникации и т.п.)  | Где использует (вид деятельности, «участок» работы и т.п.)  | Результаты использования  | Комментарии директора  | Комментарии куратора (муниципальный/региональный координатор)  |
|  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

Для определения насколько активно происходят изменения в жизни школы и в состоянии ее коллектива, может быть рекомендована анкета для учителей.

**Анкета**

**Есть ли изменения?**

Уважаемые коллеги!

Ниже представлен перечень утверждений, которые характеризуют изменения в школьной жизни. Просим вас отметить, насколько каждое из утверждений соответствует ситуации изменений в вашей школе за последний год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы для анализа | Изменений нет | Незначительные изменения | Заметные изменения |
| **Доверие и сотрудничество** |
| Учителя наблюдают и обсуждают преподавание друг с другом  |  |  |  |
| Школа поддерживает взаимодействие учителей  |  |  |  |
| Учителя совместно разрабатывают программы и учебные планы  |  |  |  |
| Я следую тем решениям, которые были согласованы с коллегами  |  |  |  |
| Хорошие отношения в коллективе нашей школы усиливают пользу нововведений  |  |  |  |
| **Целенаправленная командная работа** |
| В школе регулярно обсуждаются учебные цели и их достижение  |  |  |  |
| Учителя вовлечены в работу по улучшению результатов школы  |  |  |  |
| В школе сформирована стратегическая команда, участвующая в управленческих решениях  |  |  |  |
| Улучшением результатов работы школы руководит стратегическая команда  |  |  |  |
| Руководство школы поощряет участие учителя в командной работе, в том числе, материально  |  |  |  |
| **Работа с данными** |
| Планирование в школе происходит на основе анализа информации  |  |  |  |
| Достижение поставленных целей определяется тем, как изменились образовательные результаты учеников  |  |  |  |
| Внутришкольный мониторинг улучшает возможности обучения  |  |  |  |
| В школе собираются разнообразные данные об индивидуальном прогрессе учеников  |  |  |  |
| Достижения учителя измеряются разными способами  |  |  |  |
| **Возможности профессионального развития** |
| Школа организует полезные рабочие группы и тренинги  |  |  |  |
| Школа выделяет учителям время для самообучения  |  |  |  |
| Мы получили возможность для практики, рефлексии, обсуждения  |  |  |  |
| Мы определяем задачи профессионального развития, ориентируясь на новые стратегии/технологии преподавания  |  |  |  |
| Профессиональный рост учителя поддерживается разными способами  |  |  |  |

Таким образом, предложенные инструменты помогут руководителю организовать эффективный мониторинг реализации программы по переходу школы в эффективный режим работы и при необходимости принять решения о коррекции программы и хода ее реализации.

1. **Осуществление эффективного руководства - педагогического лидерства (на основе модели «эффективной школы»)**

В модели эффективной школы особая роль уделяется руководству школой и роли директора. Отсюда важно понимать, как осуществляется руководство эффективной школой, какие основные правила и принципы следует иметь в виду директору, играющему роль лидера школы.

Что делает эффективно руководящий директор? Для описания были выделены основные направления деятельности директора школы, необходимые для обеспечения эффективного обучения при неблагоприятных внешних обстоятельствах (направления были выделены на основе описаний (цитат) руководителей, показавших успешный опыт вывода школы из кризисного состояния при реализации проекта перевода школ в эффективный режим работы).

1) *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 моё понимание того, какой должна быть школа». (Директор школы, участвовавшей в проекте) 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.

2) *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 пришёл 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». (Директор школы, участвовавшей в проекте).

*3) В центре внимания директора – ученик*

Директора школ, работающих в чрезвычайно сложных условиях, чётко 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 чёткие 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». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте). «Школьная культура определялась тем, что учителя крайне редко обсуждали вопросы преподавания и учения. Всё, что угодно, но не это. Директор это изменил. Он поощрял дебаты и дискуссии по поводу происходящего на уроке». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте)

*4) 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 подчёркивает 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 своё 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 серьёзный 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.

*5) Директор вовлекает родителей*

 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, осознаёт 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». (Учитель в школе, участвовавшей в проекте)

Подводя итог, можно ещё 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.

Также можно выделить качества руководства, которые существенно влияют на учебные достижениями 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 включён 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, оценивания - 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 осознаёт и поощряет индивидуальный вклад сотрудник;

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 осведомлён 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 чётких идеалов относительно школы и обучения;

мониторинг/ эволюция – в какой степени директор осуществляет мониторинг эффективности деятельности школы и её влияния на достижения учеников;

подвижность – в какой степени директор адаптирует своё 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.

Эти компоненты могут лечь в основу самооценки деятельности директора школы с низкими результатами обучения, а полученные результаты использованы для коррекции управления при переходе школ в эффективный режим работы.

1. **Организация деятельности школьных проектных команд, обеспечивающих переход школ с низкими результатами в режим эффективного развития**

Одним из эффективных инструментов организации практической деятельности школьных проектных команд является стратегическая сессия. Проведение стратегических сессий на первых этапах обеспечивает формирование видения конечного результата, стратегически важных управленческих решений, направленных на оптимизацию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации школьной программы перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективной работы, тактику реализации дорожной карты программы.

Рекомендация 1. В качестве методической подготовки на начальном этапе сессии важно обсуждать контуры стратегических решений в контексте современных трендов российского образования:

- «Особенности управленческих условий деятельности по обеспечению качества образования обучающихся в условиях интенсивной инновационной практики»;

- «Подходы к формированию типологии образовательных организаций, показывающих низкие результаты»;

- «Устранение профессиональных дефицитов педагогических и руководящих работников посредство технологии сетевого и внутришкольного наставничества, менторинга, тьюторства»;

- «Навыки для инноваций. Развитие профессиональных компетенций современного педагога»;

- «Психолого-педагогическое сопровождение программ/проектов образовательных организаций по переходу школы в режим эффективного функционирования».

Рекомендация 2. Для формирования общего понимания проблемы и общего понятийного поля школьной проектной команды рекомендуется организовать дискуссию по следующим вопросам:

− определение понятий «видение», «стратегия», «тактика» в контексте инновационного проекта образовательной организации (интерактивное обсуждение);

 − сущность понятия «процесс перехода управленческих команд образовательных организаций и муниципальных команд сопровождения в режим эффективного взаимодействия», выделение основных элементов понятия, выработка понимания значения каждой составляющей понятия;

− вектор организации работы с педагогами ШНОР/ШФСНУ по результатам трех лет реализации программ/проектов перехода в режим эффективной работы. На этом этапе важно определиться, в каком из трех перечней находится образовательная организация:

 ‒ образовательная организация, продолжает сохранять статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях",несмотря на сроки и осуществленные мероприятия программы/проекта перехода в режим эффективного развития;

‒ образовательная организация, является вновь вошедшей в региональный (муниципальный) перечень образовательных организаций с низкими образовательными результатами и / или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

- образовательная организация утратила статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях", и исключена из регионального (муниципального) перечня.

Важно заметить, что третий вариант предполагает внесение в программу/проект по переходу школы в режим эффективного функционирования образовательной организации дополнительных мероприятий для закрепления положительных результатов.

Рекомендация 3. Целесообразно проанализировать то, каким было взаимодействие между образовательными организациями и муниципальным органом управления образованием по организационно-управленческим и нормативно-правовым условиям во время реализации программы/проекта институционального уровня. Важно на этом этапе определить точки контроля эффективности этого взаимодействия, используя google-инструмент "Колесо баланса". Этот инструмент позволяет оценить разные стороны проекта на той стадии, на которой он сейчас находится, а также направить фокус внимания на те стороны проекта, которые нуждаются в дополнительном внимании.

Рекомендуемые параметры анализа:

1. «Сформированность и достаточность нормативно-правовой базы взаимодействия ШНОР/ШФСНУ с муниципальным органом управления образованием».

 2. «Достаточность кадрового обеспечения образовательной организации, имеющей статус ШНОР/ШФСНУ».

3. «Оптимальность материально-технических условий образовательной организации, влияющих на повышение образовательных результатов».

4. «Качество и зрелость управленческих решений по созданию организационных условий для перехода в режим эффективного функционирования».

 5. «Эффективность коммуникаций ШНОР/ШФСНУс внешними партнерами и социумом».

 6. «Сформированность системы мониторинга в реализации школьной программы/проекта перехода в режим эффективного функционирования».

7. «Степень эффективности системы мотивационных условий для педагогов (разнообразие форм стимулирования педагогов, прозрачность системы, индивидуальный и дифференцированный подход к стимулированию)».

8. «Налаженность методической работы в образовательной организации и разнообразие способов диссеминации успешных педагогических практик в образовательной организации». Итогом проведения стратегической сессии должно стать осознанное видение конечного результата проекта/программы, определена стратегия достижения этого результата и сформулированы, и уточнены тактические задачи для проектной команды. На этапе первичной оценки реализации программы/проекта перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования эффективным инструментом по совершенствованию деятельности школьных проектных команд, является рефлексивно-методический практикум.

Рекомендация 4. Как инструмент управленческого консалтинга рефлексивно-методический практикум рекомендуется включать в работу школьных проектных команд для:

- объективного отражения процесса реализации программы/проекта перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования;

- освоения новых инструментов управления реализуемого проекта/программы;

- активизации деятельности участников школьных проектных команд на этапе первичной оценки эффективности программы/проекта перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования.

Сценарий рефлексивно-методического практикума строится на выделении рефлексивных точек, подвигающих участников к самоанализу своего отношения к происходящим изменениям, уровня своей включенности в реализацию программы/проекта, видения перспективы на рациональном и эмоциональном уровне.

Рекомендация 5. Одной из рефлексивных точек рекомендуется сделать обсуждение следующих вопросов:

1. Что для Вас означает «программа перехода школы в режим эффективного функционирования»? В чем специфика такой деятельности?

2. Каковы должны быть организационные условия реализации программы? Кто и как их обеспечивает?

3. Что для Вас означает максимальная включенность команды в реализацию программы ОО? Для чего нужна максимальная включенность? В чем она выражается, проявляется?

4. Чем отличается проектная деятельность от преобразующей в условиях перехода школы в режим эффективного функционирования?

 5. Что происходит с участником проектной команды, когда он включается в разработку и реализацию программы перехода школы в режим эффективного функционирования?

Рекомендация 6. Ещё одной из рефлексивных точек может стать оценка сбалансированности работы школьной проектной команды. Наиболее эффективным инструментом для этой работы является «Колесо баланса». Рекомендуемые параметры для командной проработки: • повышение предметной компетентности учителей; • повышение психолого-педагогической компетентности учителей; • уровень включенности педагогов в реализацию программы; • оптимальный объем пакета локальных актов ОО, регламентирующих реализацию программы; • обеспеченность образовательного процесса современным компьютерным и учебно-лабораторным оборудованием; • готовность педагогов к реализации программы; • уровень осознанности руководящими работниками преобразующей деятельности в условиях реализации программы; • уровень профессиональной рефлексии управленческой деятельности руководителей ОО.

Рекомендация 7. Обязательным этапом рефлексивно-методического практикума должна стать рефлексивная точка, результатом которой является внесение корректив в дорожную карту, активизация взаимодействия участников реализации институциональной программы / проекта перехода школы в режим эффективного функционирования, выработка управленческих решений.

Рекомендуемые задания для самостоятельной работы:

• Чего мы достигли на сегодняшний день в нашем проекте?

• Что у нас не получается/не получилось реализовать на сегодняшний день в нашем проекте?

• С какими проблемами столкнулась наша команда на данный момент

• Какие 3 управленческие решения можно принять по результатам рефлексии нашей программы перехода в режим эффективного функционирования методом «Колесо баланса»

1. 1 Ковалева Г.С. Единый государственный экзамен в системе оценки качества образования. Доклад. ИСМО РАО. 2009 <http://www.hse.ru/data/2009/12/25/1230813477/ege.ppt>; Собкин В., Адамчук Д.,. Коломиец Ю., Лиханов И., Иванова А. Социологическое исследование результатов ЕГЭ. Доклад. 2009 <http://www>.hse.ru/data/2010/04/01/1218328199/Sobkin.doc

2 Основные результаты международного исследования образовательных достижений учащихся PISA-2006. Аналитический отчет. М.,2007 <http://www.centeroko.ru/pisa06/pisa06_pub.htm>; В каком направлении развивается российская система общего образования? (по результатам международной программы PISA-2018). Доклад Института стратегии развития образования РАО. М., 2019

<http://www.centeroko.ru/pisa18/pisa2018_pub.html> [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Mortimore Peter. The road to improvement.Reflections on school effectiveness. – Swets&ZeitlinerPublishers,1998 [↑](#footnote-ref-3)
4. Пинская, Косарецкий, Фрумин. Школы, эффективно работающие в сложных социальных контекстах. //Вопросы образования. №4., 2012 год. С.148-177 [↑](#footnote-ref-4)
5. М.А. Пинская. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов /Сборник информационно-методических материалов для директоров и школьных команд. М., 2013 [↑](#footnote-ref-5)