

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования «Старооскольский институт развития образования»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по улучшению образовательных результатов в школах с
низкими результатами обучения**

**Методические рекомендации
для руководителей образовательных организаций обще-
го образования**

Старый Оскол - 2021

Введение

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

Особую тревогу вызывают те общеобразовательные учреждения, которые в течение нескольких лет демонстрируют низкие образовательные результаты.

В ходе анализа результатов ГИА и ВПР были выявлены следующие причины стабильно низких результатов:

- отсутствие системы управления качеством образования на муниципальном и школьном уровнях;
- слабая мотивация обучающихся к учебной деятельности; недостаточный детальный анализ полученных результатов ГИА и ВПР
- в рамках общеобразовательного учреждения, выявление «проблемных зон»; недостаточный уровень методических и предметных компетентностей учителей-предметников; низкий уровень социального благополучия семей школьников.

Для каждого типа таких школ существуют свои методы и модели развития, которые позволят школе организовать эффективную работу, такие как – организация сетевого взаимодействия образовательных организаций и дистанционного обучения, улучшение ресурсного обеспечения школ, развитие социального партнерства и форм государственно-общественного управления, участие школ в целевых программах и проектах. Необходима разработка индивидуальной программы каждой школы с низкими результатами обучения и школы, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях на основе:

- проблемно-ориентированного анализа факторов, обуславливающих неблагоприятие;
- региональных и муниципальных программ поддержки таких школ;
- «дорожных карт» по улучшению результатов данных школ.

Представляется необходимым сформировать механизмы поддержки таких школ исходя из специфики тех проблем, с которыми столкнулась школа.

Система работы с учителями в школах с низкими результатами обучения

Система работы с учителями в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях реализуется на основе принципов, с учетом особенностей школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях: принцип «зоны ближайшего развития», обоснованный Л.С. Выготским; принцип сочетания индивидуальных и групповых форм профессионального развития; принцип тьюторского сопровождения профессионального развития педагогов, принцип сетевого межмуниципального и муниципального взаимодействия, она включает: курсы повышения квалификации и технологию методической поддержки учителей.

Технология адресной методической поддержки учителей с низкими результатами обучения

Технология адресной методической поддержки учителей представляется многоуровневой (муниципальный, школьный уровни). Адресная методическая поддержка учителей включает деятельность муниципальной методической службы, образовательных организаций. Деятельность осуществляется в различных организационных формах.

МБУ ДПО «СОИРО»:

- проводит диагностику затруднений педагогов на основе выполнения контрольных заданий (очно, дистанционно);
- согласование тем методических мероприятий, содержательных разделов дополнительных профессиональных программ повышения квалификации с учетом выявленных затруднений;
- организует проведение обучающих семинаров и/или вебинаров по выявленным затруднениям: по использованию методов и форм оценки качества образования (стандартизированные устные и письменные работы схожие по структуре и заданиям ВПР и ГИА, проекты, практические работы, самооценка и др.);
- реализует программы дополнительного профессионального образования, повышения квалификации.
- организует планирование обучающих, аналитических, проектных мероприятий на муниципальном уровне по укреплению кадрового потенциала (проведение семинаров-практикумов по распространению лучшего опыта (в рамках работы муниципальных методических объединений));
- планирует повышение квалификации учителей по вопросам подготовки к независимой оценке качества образования в очном режиме в рамках запланированных курсов повышения квалификации МБУ ДПО «СОИРО» с использованием дистанционных образовательных технологий;
- планирует работу муниципальных методических объединений учителей-предметников по формированию профессиональных компетенций, содержания собственной деятельности по обеспечению качества образования;
- организует привлечение высококвалифицированных специалистов, организует обобщение и изучение успешного опыта;
- организует наставничество для учителей, испытывающих затруднения (взаимодействие между образовательными учреждениями муниципального образования);
- проводит разработку индивидуальных планов стажировок, «каникулярных школ», консультаций для педагогов.

Образовательные организации:

- организуют индивидуальную образовательную деятельность педагогов по выявленным проблемам;
- организует разработку индивидуальных программ совершенствования учительского роста (технологических карт);
- организует наставничество;
- организует разработку системы обучающих школьных или муниципальных семинаров, и мастер-классов, педагогических проектов с педагогами, испытывающими затруднения;
- обеспечивает участие педагогов в стажировке на базе успешных для учителей.

Администрация осуществляет внутришкольный контроль качества преподавания и результатов обучения.

По результатам внутришкольного контроля и мониторинговых исследований администрация принимает различные управленческие решения:

	тировка плана контрольных работ и др.											
18.	Анализ результатов текущей учебной деятельности по предметам учебного плана, объективность выставления оценок											
19.	Внутришкольный мониторинг уровня профессионального мастерства учителя: анализ проверочных работ, посещенных уроков, анализ качества учебных заданий, которые учитель предлагает обучающимся											
20.	Контроль за профессиональной переподготовкой, повышением квалификации педагогических работников											

Программно-целевой подход в перспективном планировании развития образовательного учреждения по повышению качества образования.

Роль программно-целевого подхода в развитии образовательного учреждения

Применение программно-целевого подхода к планированию развития школы несет в себе огромные потенциальные возможности. Его суть в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, определении необходимых изменений и ресурсов для осуществления программ и практическое использование, целенаправленно приводит образовательную организацию к цели. При программном управлении во главу угла ставится не сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями.

В общем случае программно-целевые методы планирования и управления - это методы, при которых цели плана увязываются с ресурсами при помощи программ. Данные методы представляют собой применение системного подхода к решению стратегически важной задачи и заключаются:

- в определении всех компонентов проблемы и их взаимосвязей;
- в определении системы целей, достижение которых позволит обеспечить решение проблемы; · в создании механизмов распределения ресурсов;
- в создании организационных систем управления реализацией программы;
- в разработке, реализации и контроле эффективности всего комплекса мероприятий, направленных на решение проблемы участниками системы.

Таким образом, основными особенностями программно-целевого подхода являются системность, направленность на достижение конкретной цели или системы целей, последовательность и организационная обособленность целевых программ.

Основными компонентами программно-целевого подхода являются: комплекс мероприятий, направленных на решение поставленной задачи; организационная система управления программой; система распределения/стимулирования привлечения ресурсов; система контроля реализации программы и оценки ее эффективности; законодательная и нормативная базы программы.

В основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.

Под целевыми программами понимается комплекс или система мероприятий и адресных заданий, увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

Принципиально важным является указание на то, что целевые программы являются эффективным средством комплексного, всестороннего решения поставленных проблем, а также призваны обеспечивать возможность полного охвата всех мер, необходимых для их решения.

Программа – это единый, цельный, завершенный комплекс обоснованных и логически увязанных мероприятий по достижению какой-либо приоритетной цели.

Программно-целевые технологии управления запускают механизмы самоуправяемого развития учреждений, для которого характерны качественные изменения, непрерывное самообновление за счет эффективного использования ресурсов внутренней и внешней среды, рост потенциала саморазвития всех субъектов деятельности организации.

Сущность программно-целевого планирования и его этапы

Программно-целевое планирование - это один из видов планирования, основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. По сути, любой метод планирования направлен на достижение каких-либо конкретных целей. Но в данном случае в основе самого процесса планирования лежит определение и постановка целей и лишь, затем подбираются пути их достижения.

Программно-целевое планирование построено по логической схеме "цели - пути – способы - средства". Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства. В конечном итоге, поставив перед собой какие-то цели, организатор разрабатывает программу действий по их достижению. Отсюда следует, что особенностью данного метода планирования является не просто прогнозирование будущих состояний системы, а составление конкретной программы достижения желаемых результатов.

Таким образом, программно-целевой метод планирования «активен», он позволяет не только наблюдать ситуацию, позволяет на основе полученных промежуточных результатов внести коррективы в цели, задачи, содержание деятельности и влиять на достижение конечного результата, его последствия, что выгодно отличает его от большинства других методов.

Особенностью программного планирования является также способ влияния на планируемую систему. Во главу угла ставится не система сама по себе, ее составные

элементы и сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями.

Программа — это комплекс мероприятий по реализации стратегий.

В свою очередь, система стратегий и целей, достигаемых с их помощью, - не что иное, как план. Таким образом, подтверждается двойственность программно-целевого планирования, а именно объединение планирования и фактического влияния на достигаемые результаты, критерии и показатели.

Основными элементами (блоками) программы можно считать: анализ реальной ситуации с формулировкой актуальных проблем, формулировку цели, задач, разработку проектов, планирование результатов, составление плана мероприятий, финансового плана.

Анализ ситуации. При подготовке анализа, кроме описания действительного положения дел образовательного учреждения, должны быть: выявлены противоречия, обозначены проблемы, сформулирована тема программы.

Определить наличие проблемы можно по признакам:

- затруднения педагогической практики;
- анализ педагогической практики на предмет выявления требуемых знаний;
- недостаток в результатах работы системы школьного образования;
- неясность причин и способов устранения недостатков (недостаток проявляется на основе сравнения реального положения дел с требуемым - желаемым).

Требование к формулировке проблемы:

- актуальность, что означает: возможность влияния на результаты учебно-воспитательного процесса; наличие объективных средств, условий для решения проблемы;
- проблема может быть только одна.

Проблему можно сформулировать в виде:

- проблемной ситуации – описание ситуации конкретного образовательного учреждения, в которой обнаружены отрицательные признаки процесса, требующие решения;
- проблемного вопроса – это вопрос, поставленный относительно возможности исследовать тот или иной предмет познания; выражается вопросительным предложением, в котором фиксируется предмет исследования;
- проблемной задачи – это обозначение предполагаемого результата исследования; проблемная задача формулируется как обыкновенная цель – «найти способы связи компонентов системы ...», «определение комплекса условий ...».

Требования к описанию педагогической (социально-экономической) проблемы:

- наименование проблемы;
- цифровая, иная информация характеризующая проблему (текущее состояние, динамика изменений);
- оценка развития ситуации на перспективу;
- краткий обзор имеющейся педагогической и управленческой практики. Проблема определяет формулировку названия программы.

Тема программы образовательного учреждения формулируется по желанию разработчиков. Тема программы образовательного учреждения - «свернутое» одно предложение содержание изменения или локальная формулировка, выражающая главную идею, мотив, пафос преобразования.

Требования к формулировке темы:

- значимость для образовательного учреждения.
- конкретность, точность; широкая тема указывает на поверхностность программы, мешает определить цели и выделить посильный круг задач;
- прогностичность, то есть при выборе темы нужно серьёзно думать о возможности её решения (о вероятной логике построения работы и диагностике, подтверждении результатов).

Типы формулировок тем программы развития образовательного учреждения, например:

- Повышение качества обученности школьников в условиях ИКТ насыщенной среды образовательного учреждения (форма "изменение качеств А у В в условиях С").
- Педагогические условия обеспечения повышения качества обученности школьников средствами ИКТ. (форма "условия изменения качества А у Б" (вместо «условий» могут быть «факторы, основы, принципы, подходы»).
- ИКТ как средство повышения качества обученности школьников. (форма "А как Б" (в качестве А может быть любой педагогический феномен, а
- качестве Б лишь функция, средство, метод, принцип, форма, фактор, проблема, результат).

Для выявления проблем и определения направлений развития образовательного учреждения необходимо проводить стратегический анализ его деятельности.

Проблемный анализ - это особый вид анализа, направленный на развитие образовательной системы на основе выявления и оценки проблем (разрывов между результатами жизнедеятельности системы, желаемыми и требуемыми в будущем, - и результатами, имеющими место в настоящий момент), а также на выявление и объяснение причин этих разрывов с тем, чтобы, в конечном счете, обеспечить решение проблем и общее улучшение результатов системы.

Анализ проблем системы ведется от конца (т.е. результатов как следствий) к началу (т.е. к процессам и условиям как причинам).

В ходе анализа его участники ищут ответы на следующие основные вопросы:

1. Какие реальные результаты образовательной системы не соответствуют требуемым результатам, не удовлетворяют нас в свете сегодняшних и, особенно, - завтрашних требований и должны быть изменены? В итоге выявляются разрывы между требуемым и реальным.

2. Из-за каких недостатков процессов, протекающих в системе, возникли эти проблемы? Что надо изменить в этих процессах, в их содержании, методах, средствах, формах, технологиях, чтобы обеспечить достижение требуемых результатов?

3. Недостаток, каких условий и ресурсов объясняет выявленные дефекты процессов, происходящих в нашей системе?

В целях обобщения большого объема работы по диагностике позиции образовательного учреждения, а также получения содержательной и наглядной картины состояния и тенденций развития образовательного учреждения и образовательного рынка, возможно использование метода SWOT- анализа. Метод SWOT-анализа обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности. Принципы подобного анализа таковы: оценка сильных и слабых сторон образовательных учреждений в определенных условиях, открывающиеся возможности и возникающие опасности в условиях рынка (это так называемый SWOT-

анализ: strength - сила, weakness - слабость, opportunities - возможности, threats - опасности).

Для проведения SWOT-анализа исследуют факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на деятельность организации. Таких факторов может быть огромное количество. Но из них необходимо выбрать лишь те, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность образовательного учреждения. Просчеты при анализе или недооценка любой из составляющих могут в дальнейшем "сорвать" реализацию всего плана. Например, даже высококвалифицированный персонал при отсутствии четкого последовательного управления не сможет достичь запланированных результатов, а слабая материальная база будет тормозить реализацию даже самых продуманных программ.

Следующим этапом программно-целевого планирования является постановка целей; на последующих этапах разрабатываются пути и конкретные способы их достижения.

Цель - элемент программы, тесно связан с другим ее элементом - «результат». Фактически это равнозначные элементы, организующие всю программу в целом. Цель программы может быть сформулирована как «разрешающая проблему, которая стоит перед школой».

Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы, это обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы. Цель может, например, определять:

- более высокое качество предоставляемых школой образовательных услуг;
- новую номенклатуру предоставляемых услуг;
- обновленные или усовершенствованные условия обучения школьников;
- изменение технической оснащенности и т.д.

Однако, как правило, цель программы связана с основной деятельностью той организации, которая составляет и осуществляет программу. Поэтому среди приведенных примеров более важной целью является более высокое качество образования, а изменение технического парка школы – менее важной (частной) целью.

Важно, чтобы цель, которая сформулирована в программе была понятна всем участникам программы, четко сформулирована, просто – близка всем, кто имеет отношение к ее достижению. Только в этом случае можно надеяться, что программа будет поддержана всеми.

Можно выделить следующие **требования к целям**:

Во-первых, цели должны быть **достижимыми**. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть **гибкими**. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Руководитель образовательной организации должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть **измеримыми**. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно изме-

речь, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они дают основу для разных толкований, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть **конкретными**, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди.

Выявление проблемных зон образовательной организации со стабильно низкими результатами и разработка плана вывода школы из кризисной ситуации

Общая логика улучшения состояния школы и её результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ/диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов.

Факторы, влияющие на результаты учебных достижений.

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

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

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

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

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

Уровни

Уровень 6	<i>отлично</i>	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	<i>очень хорошо</i>	явные сильные стороны
Уровень 4	<i>хорошо</i>	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	<i>адекватно</i>	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	<i>слабо</i>	слабость в важных областях работы
уровень 1	<i>неудовлетворительно</i>	явные слабые стороны

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

Разработка плана мероприятий вывода школы из текущей ситуации

План улучшения результатов работы школы должен предполагать перспективный ее переход в качественно новое состояние и иметь своей целью развитие, в первую очередь, за счёт внутреннего потенциала самой школы. Поэтому разрабатывая план, следует главным образом обратить внимание на: - школьную культуру, управление и организацию в целом; - политику и практику в области преподавания, политику и практику обучения учеников, и учителей; - результатах учеников и учителей.

Критерии и показатели системы оценки качества образования в школе

Система оценки качества образования включает в себя комплекс критериев, показателей и индикаторов, который в полной мере будет соответствовать задачам повышения качества образования на уровне учителя и школы.