

Министерство образования и науки Республики Калмыкия
Бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования
Республики Калмыкия
«Калмыцкий республиканский институт повышения квалификации
работников образования»

Методические рекомендации

**Как разработать программу перехода школы в эффективный
режим работы**

Выпуск № 13

Элиста
2021

Методические рекомендации

Как разработать программу перехода школы в эффективный режим работы

Автор-составитель: **Богниева А.О.**, старший преподаватель кафедры управления БУ ДПО РК «КРИПКРО»

Научный редактор: **Мунчинова Л.Д.**, к.п.н., ректор БУ ДПО РК «КРИПКРО», Заслуженный учитель РФ

Редакционная коллегия: **Краснокутская О.А.**, к.п.н., проректор по НМР КРИПКРО. »; **Кегельтиева Б.Ч.**, методист учебно-методического и информационно-издательского отдела «КРИПКРО»

Печатается по решению учебно-методического совета БУ ДПО РК «Калмыцкий республиканский институт повышения квалификации работников образования»

Авторский текст сохранен

Данные методические рекомендации содержат карту приоритетов для программы улучшения образовательных результатов учащихся, детализированный план реализации приоритетов и ряд других инструментариев для перехода в эффективный режим работы образовательной организации

Издательство БУ ДПО РК «КРИПКРО»

Углубленная диагностика школьных процессов проведена, на повестке дня управленческой или проектной команды школы стоит разработка программы изменений.

Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает долгосрочный переход школы в качественно новое состояние и главной целью считает именно улучшение образовательных результатов учащихся. Для этого планируются изменения всего в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

В условиях ограниченности ресурсов программа перехода школы в эффективный режим работы опирается в основном на внутренние ресурсы. В этом смысле данную программу можно рассматривать как один из проектов программы развития школы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т.д.

Программа перехода школы в эффективный режим работы обеспечивает целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы - повышению жизненных шансов своих учеников. Как и программа развития, она содержит описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена, стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания), цель, связанную с обеспечением возможности всем учащимся получить качественное образование.

Программа перехода школы в эффективный режим работы строится на основе модели эффективной школы. Поэтому она фокусируется главным образом:

- на качестве управления;
- качестве преподавания;
- результатах учеников и учителей (учения и обучения);
- качестве образовательной среды и школьного климата.

Для создания программы целесообразно выбрать от двух до четырех приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, и в каждом из них поставить цели, определить задачи. Приоритетные направления и цели перехода в эффективный режим определяются на основе проведенного анализа, должны быть связаны с проблемами, выявленными в академических результатах учащихся, и соответствующими профессиональными дефицитами преподавателей.

В числе возможных приоритетов могут быть:

- предметные результаты (чтение, язык, математика);
- оценивание и учет результатов;
- партнерство с родителями;
- поддержка профессионального развития;
- школьная среда (здание, двор);

- индивидуальная поддержка учеников.

Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии с алгоритмом (рис.).



Выбирая приоритеты, необходимо ответить на вопросы:

- Что именно мы хотим изменить и какие проблемы решить?
- Какие Данные / Доказательства подтверждают, что мы правильно выбрали проблему и сформулировали приоритеты?
- Почему и насколько решение этой проблемы (выделение этого приоритета) важно? На что оно повлияет и к каким результатам и эффектам приведёт?

- Будет ли польза для учеников от того, что вы сфокусируетесь на решении именно этой проблемы? Какая? Как мы это поймем?

Перед тем как начать собственно разработку программы, педагогическому коллективу рекомендуется подготовить общую карту возможных приоритетов, выделенных по итогам анализа школьных процессов. От двух до четырех из этих приоритетов могут быть положены в основу будущей программы. Большее число приоритетов приведет к распылению ресурсов, меньшее, скорее всего, не позволит достигнуть заявленных целей. Обязательно, согласно модели эффективной школы, в числе приоритетов должны быть меры по профессиональному совершенствованию и сотрудничеству педагогов, развитию любых форм внеурочной и внеклассной активности разных групп учащихся, установлению тесного взаимодействия с родителями и внешней средой,

поиску в ней ресурсов, необходимых для организации качественного обучения.

Все выделенные приоритеты следует проранжировать на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами (табл. 1).

Карта приоритетов для программы улучшения образовательных результатов учащихся

Таблица 1

Характеристики приоритетов	Приоритеты		
	Предметные и метапредметные результаты (чтение)	Специальное (коррекционное) обучение детей с ограниченными возможностями здоровья	Эффективные технологии обучения в разновозрастном коллективе
Обязательные	Требования государственного стандарта	Требования государственного стандарта	
Срочные			Позитивно сказываются на результатах
Сильно связанные с другими приоритетами	Позитивно сказываются на результатах. Помогают реализации всех остальных приоритетов		Помогают реализации всех остальных приоритетов

В идеале стоит выбрать для дальнейшей проработки те приоритеты, которые будут наиболее связаны с остальными (т.е. реализация одного приоритета «потянет за собой» и другие изменения). Для этого каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии со следующим алгоритмом: рассмотрев карту приоритетов, еще раз продумать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга; исходя из выбранных приоритетов, сформулировать цели, разбить их на задачи. Формулирование целей и задач в целом и в разрезе выделенных приоритетов является самым сложным и самым важным процессом в разработке программы улучшения образовательных результатов учащихся.

Формулируемая цель программы перехода школы в эффективный режим работы должна соответствовать модели SMART, т.е. быть:

- конкретной - понятной всем;
- измеримой - содержащей исчисляемые показатели;
- достижимой - определенной по затратам и / или наличию ресурсов;
- реалистичной (релевантной) - в пределах имеющихся ресурсов;

- определенной во времени - с четко поставленными сроками

Далее цели следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований. Для каждой из задач прописываются конкретные действия - то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно. Так, для того чтобы внедрить методику обучения (например, методику обучения чтению учеников коррекционных классов), необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Важной составляющей целевого блока программы является определение критериев успеха. Критерии могут быть:

- качественными - такими, достижение которых можно оценить на основании экспертного мнения или опроса участников. Например, эффективность внедрения новой системы оценки можно увидеть по тому, обсуждают ли ее учителя, ученики и родители. Изменение психологического климата в коллективе можно оценить, обобщив мнение учителей и управленцев данной школы. Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательного процесса. Например, психолог может провести анкетирование, направленное на оценку школьного климата, до и после решения задачи по данному приоритету;

- количественными - то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новых методик обучения может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика. Здесь важно задать конкретные значения. Критерием эффективности внедрения новой методики развития грамотности может быть увеличение среднего балла по предмету на 0,5 за полгода (балл и период задает школа). При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль - единица» (например, провели - не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара определенное число (доля и т.д.) педагогов познакомились с новой методикой, определенное число (долю и т.д.) внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы для определения критериев:

- В чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи, достижения нашей цели?

- Как мы поймем, что мы достигли нужного результата?

На следующем этапе составляется детализированный план реализации программы перехода школы в эффективный режим работы по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных (табл. 2). Планируемый результат понимается как конкретное значение критерия. Сроки выполнения проставляются максимально четко. Ответственными назначаются не только директора / заведующие учебной частью, но и команды обучающихся учителей.

**Детализированный план реализации приоритетов для программы
перехода школы в эффективный режим работы**

Таблица 2

Приоритет	Цель	Задачи	Планируемый результат	Сроки выполнения	Ответственные
1	1	1			
		2			
		3			
2	2	1			
		2			
3	3	1			
		2			

На этапе выполнения каждого действия нужно проследить, как соотносятся приоритеты, действия по выполнению задач, сроки и ресурсы. Это способствует пониманию необходимости внесения изменений в структуру управления школой, организацию методической работы и т.д. Важно осознавать, что программа перехода школы в эффективный режим работы - это не отдельный документ, живущий сам по себе, а важнейшая часть программы развития школы. Также может возникнуть необходимость внесения изменений (дополнений) в основную образовательную программу школы или другие локальные акты.

Разрабатывая карту и план реализации приоритетов, следует просчитать имеющиеся ресурсы. Для этого необходимо составить сценарий совместных действий школы, муниципального и регионального органов управления образованием. Это позволит понять:

- что школа может сделать сама;
- чем ей могут помочь на муниципальном уровне;
- чем - на уровне региона.

Например, для повышения профессионального уровня учителей математики потребуется учитель-наставник, которого можно найти в другой школе, договорившись с муниципалитетом об организации межшкольного взаимодействия. Или необходимо заручиться поддержкой регионального центра оценки качества, чтобы получать агрегированные и персонализированные данные региональных и федеральных мониторингов (пример разработки такого раздела см. в табл. 3).

**Пример детализированного плана реализации приоритетов для
программы перехода школы в эффективный режим работы с учетом
внешних (муниципальных и региональных) ресурсов**

Таблица 3

Ресурс	ГОД 1		ГОД 2		ГОД 3	
	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие	Первое полугодие	Второе полугодие
Приоритет 1: предметные и метапредметные результаты (чтение)						
Цель - повысить качество чтения и читательскую грамотность обучающихся начальной школы и читательскую компетентность обучающихся основной ступени						
Школа	Выявление эффективных методик обучения чтению в начальной школе	Организация обучения педагогов методикам обучения чтению	Выявление методик повышения читательской компетентности обучающихся основной школы	Организация обучения педагогов методикам повышения читательской компетентности		
Муниципалитет	Оформление заявки на разработку и реализацию Институтом (КРИПКРО) программы обучения педагогов «Эффективные методики обучения чтению с различными стратегиями»	Организация обучения их семинаров	Круглый стол с участием логопедов, психологов, педагогов, методистов «Как улучшить результаты обучения чтению»		Организация семинаров по обмену опытом	
Регион (учреждение дополнительного профессионального образования)	Оказание методической консультативной помощи в выборе методик обучения чтению	Организация обучения педагогов эффективным методикам чтения	Оказание методической консультативной помощи в выборе методик повышения читательской компетентности	Разработка и реализация программ обучения педагогов эффективным методикам повышения		

				читательской компетентности		
--	--	--	--	-----------------------------	--	--

Оформление программы

Когда цели, задачи, критерии, сроки и ответственные определены, можно начинать оформление программы как документа.

Программа будет включать:

1. Титульный лист.
2. Паспорт. Данный раздел не может быть больше двух страниц. Постарайтесь максимально кратко описать основные идеи (шаблон оформления см. в табл. 4).

Шаблон оформления паспорта программы перехода школы в эффективный режим работы

Таблица 4

Наименование программы	
Миссия школы	
Основание разработки - актуальность для школы	
Основные разработчики	
Приоритеты	
Ожидаемые конечные результаты реализации	
Сроки и этапы реализации	

3. Аналитический раздел. Описание результатов входного мониторинга основных школьных процессов.

Раздел должен быть понятным, наглядным и информативным. Каждое приводимое в тексте утверждение должно быть аргументировано. Минимальным структурным элементом аргументации является утверждение и его подтверждение (факты). Следует избегать употребления общих фраз демагогического характера при отсутствии конкретики, перечислений цифр и большого количества таблиц (они могут быть заменены графиками и диаграммами). Все большие таблицы с данными рекомендуется помещать в приложениях. Завершается аналитический раздел фиксацией приоритетов, на которые будет направлена реализация программы.

4. Целевой раздел. Цели и задачи (карта приоритетов для программы улучшения образовательных результатов учащихся и таблица соотношения целей и задач).

Раздел представляет собой пояснительную записку с обоснованием выбранных приоритетов программы, включает в себя цель, задачи и

предполагаемые результаты. Целевой раздел позволяет сформулировать предполагаемый результат (оформленный образ школы через три года) программы в целом и результаты реализации выбранных приоритетов, которые позволят за это время достичь желаемого образа.

5. Содержательный раздел. Детализированный план реализации по каждому из приоритетов (по учебным годам).

Раздел предполагает составление детализированного плана реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных. Поскольку на этапе реализации плана важно будет отслеживать изменения, к которым приводит то или иное запланированное действие или мероприятие, рекомендуется проводить постоянную совместную рефлексию достигнутых результатов и вовремя при необходимости вносить изменения в план (если желаемые результаты не достигнуты). Для этого в план должны быть включены соответствующие мероприятия.

6. Оценочный раздел. Ожидаемые (конкретные) результаты реализации программы; план мониторинга реализации программы; порядок осуществления руководства и контроля.

Раздел описывает подходы к мониторингу результативности реализации программы перехода школы в эффективный режим. У многих образовательных организаций есть собственные системы мониторинга. Приведем список критериев и показателей (табл. 5), на которые можно ориентироваться при разработке системы мониторинга реализации программы тем образовательным организациям, в которых изменения на систематическом уровне еще не отслеживаются.

Таблица 5

Цели/ задачи	Описание	Критерии успеха
Приоритет 1: предметные и метапредметные результаты (чтение)		
Цель 1	Повысить качество чтения и читательскую грамотность учащихся начальной школы и читательскую компетентность учащихся основной ступени	У учащихся сформирован навык чтения на уровне, позволяющем осваивать основные образовательные программы следующих ступеней общего образования. Рост читательской компетентности и, как следствие, улучшение образовательных результатов по общеобразовательным предметам
Задача 1	Обучение педагогов эффективным методикам обучения чтению и	Доля изъявивших желание обучиться новым методикам.

	повышения читательской компетенции	Доля педагогов, обучившихся новыми методиками обучения чтению и повышения читательской компетентности. Доля педагогов, применяющих новые методики на уроках и во внеурочной деятельности
Задача 2	Организация работы с учащимися по обучению чтению и повышению читательской компетентности	Сокращение количества детей, нуждающихся в индивидуальной помощи. Улучшение индивидуальных показателей техники чтения у учащихся начальной школы. Повышение читательской компетентности учащихся основного звена. Рост читательской активности обучающихся. Использование дополнительной информации на уроке. Обсуждение прочитанного (от эпизодического к регулярному, от специально организованного педагогом к инициированному обучающимся)

Выбор критериев результативности реализации программы перехода школы в эффективный режим работы

Таблица 6

Критерий	Показатели (в динамике по годам реализации программы)
Нормативное обеспечение реализации программы	Наличие нормативно-правовой базы: приказы, положения, договоры, локальные акты, - необходимой для реализации каждой цели. Соответствие нормативно-правовых документов организации требованиям действующего законодательства
Качество образования	Качество знаний, %. Уровень обученности, %. Состояние здоровья обучающихся, %. Охват учащихся всеми видами дополнительного образования, участием во

	внеурочных и внеклассных мероприятиях, индивидуальными занятиями. Доля учащихся, продолжающих обучение в 10-м классе. Количество неуспевающих
Профессиональные компетенции педагогических и руко-водящих 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)

Представленный список можно расширять или, наоборот, не все критерии и показатели учитывать. Обращаем также внимание, что показатели результативности реализации программы должны быть измеряемы в долях, процентах, других динамических данных. Для отслеживания качественных показателей можно применять шкалу (от 1 до 10), давая качественную характеристику каждому шагу по шкале. В некоторых случаях (например, показатель «Нормативное обеспечение реализации программы») достаточно только одного показателя - наличия приказа: есть / нет. В большинстве же случаев необходимо продумать, какие данные будут отражать изменения. Например, показатель «Качество образования» предполагает множество определений данного понятия, поэтому необходимо установить, как именно будет отслеживаться качество знаний в данной организации: через мониторинг результатов промежуточной и итоговой аттестации, динамику побед в олимпиадах, иными способами.

В зависимости от выбранных индикаторов определяются также методы сбора и анализа необходимой информации: это может быть статистический анализ имеющихся в распоряжении организации данных (например, предметных оценок), анкетные опросы, различные формы экспертизы и т.д.

7. Организационный раздел

Обосновывается выбор методов, форм и технологий работы. Организационный раздел устанавливает общие рамки организации процесса реализации программы, а также механизмы взаимодействия между всеми участниками образовательных отношений, определяет структуру управления программой и распределения ответственности между членами педагогического коллектива. Здесь директору важно применять технологию

распределенного лидерства. Поскольку оформление плана в каждой школе обычно осуществляется по своему традиционному и удобному шаблону, в этом разделе последний не приводится.

Но главное, что должно быть под постоянным контролем у директора, - это положительная динамика образовательных результатов учеников!

Успех реализации программы перехода школы в эффективный режим работы во многом определяется тем, насколько детально проработано ее содержание, и, конечно, тем, как она оформлена.

Источник: Я - эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. - М.: Университетская книга, 2018. - 112 с.