

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ «ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»

## О работе общеобразовательных организаций, показывающих низкие образовательные результаты, по переходу в эффективный режим функционирования (методические рекомендации)

### I. Общие положения

Обеспечение высокого качества образования для всех граждан в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики в Российской Федерации.

Целью данных методических рекомендаций является определение единых подходов к разработке и реализации Программы перевода общеобразовательных организаций, показывающих низкие образовательные результаты (далее - ОО), в эффективный режим функционирования (далее - Программа).

*Методические рекомендации адресованы руководителям и заместителям руководителей ОО.*

Нормативная правовая база:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);
2. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года» (с изменениями и дополнениями);
3. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями);
4. Постановление Совета министров Республики Крым от 16.05.2016 № 204 «Об утверждении Государственной программы развития образования в Республике Крым» (с изменениями);
5. Постановление Совета министров Республики Крым от 01.11.2017 № 570 «Об утверждении плана мероприятий по реализации стратегии социально-экономического развития Республики Крым до 2030 года».

К общеобразовательным организациям с низкими результатами обучения относятся школы, демонстрирующие низкие результаты освоения обучающимися образовательной программы по результатам внутреннего и внешнего оценивания.

Основными причинами этого могут быть малоэффективное стратегическое управление школой, недостаточный уровень общекультурной и профессиональной компетентности кадрового состава, научно-методического обеспечения деятельности педагогов, методического обеспечения образовательной деятельности, проблемный контингент обучающихся.

Циклограмму деятельности при организации данного направления деятельности можно представить следующим образом:

1. Поэлементный анализ данных с целью выявления основных причин полученных результатов.
2. Составление (коррекция) Программы.
3. Реализация плана мероприятий Программы.



#### 4. Мониторинг результативности реализации Программы.

## II. Общие требования к структуре Программы

Одним из эффективных инструментов повышения качества образования и выравнивания образовательных результатов в школах на сегодняшний день является реализация Программ перехода школ в эффективный режим функционирования.

Важно также понимать, что Программа перехода в эффективный режим работы школы отличается от Программы развития школы тем, что происходит переход образовательной организации в качественно новое состояние за счёт развития её внутреннего потенциала, а не за счёт притока внешних ресурсов. Эта Программа призвана запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечат результативность вне зависимости от материально-технической оснащённости школы, контингента обучающихся, доходов семей и т.д.

Программа – документ, отражающий системные, целостные изменения в образовательной организации, обеспечивающий ее новое качественное состояние. Программа, задавая результат, показывает, на что именно направлены наши действия. С управленческой точки зрения Программа является основой принятия оперативных управленческих решений в повседневной деятельности образовательной организации.

В нормативных правовых документах нет четких требований к структуре Программы, поэтому приведенная ниже структура – примерная.

Рекомендуется включить в Программу следующие разделы:

1. Титульный лист Программы.
2. Паспорт Программы.
3. Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития образовательной организации.
4. Цели и задачи Программы и общая стратегия их реализации в образовательной организации.
5. План программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход образовательной организации в эффективный режим функционирования.
6. Описание ожидаемых результатов и целевых индикаторов – измеряемые количественные показатели решения поставленных задач и хода реализации Программы по годам.
7. Механизм управления реализацией Программы.
8. Приложения (при необходимости).

## III. Основные элементы структуры и содержания Программы перехода в эффективный режим функционирования

### 3.1. Титульный лист, содержащий

- название Программы;
- наименование ОО, реализующей ее;
- ФИО разработчиков;
- год создания;
- сведения, отображающие процедуру рассмотрения и утверждения.



### 3.2. Паспорт Программы, с кратким описанием основных идей.

Примерный вариант Паспорта Программы представлен в таблице:

1.	Наименование Программы	
2.	Основания для разработки Программы (нормативная правовая документация органов управления образованием разных уровней)	
3.	Разработчики Программы	
4.	Руководитель Программы	
5.	Общеобразовательная организация, реализующая Программу (юридический адрес, e-mail, телефон)	
6.	Цель Программы	
7.	Задачи Программы	
8.	Основные ожидаемые результаты Программы	
9.	Целевые индикаторы и показатели	
10.	Сроки реализации	
11.	Участники Программы (подпрограмм / под-проектов)	
12.	Финансовое обеспечение реализации Программы	
13.	Система контроля за выполнением Программы	

### 3.3. Аналитическая справка о состоянии и перспективах развития образовательной организации (пояснительная записка).

В данном разделе Программы можно условно выделить две части:

1. Информационная справка о школе, которая дает характеристику территориального расположения ОО, ее роли в социуме, в территориальной образовательной системе, характеристику контингента обучающихся и педагогического коллектива, краткую характеристику материально-технического и учебно-методического обеспечения, указывает виды реализуемых образовательных программ.

2. Проблемно-ориентированный анализ по направлениям организации образовательного процесса, сопоставление различных показателей за определенный период.

Итогом является информационно-аналитическая справка, описывающая анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон общеобразовательной организации, формулирует основные проблемы, влияющих на образовательные результаты.

В данном разделе не стоит указывать причины, которые не могут быть устранены силами общеобразовательной организации.

3.4. Цель – общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации Программы. Цель должна быть реалистичной, достижимой, представляющей в обобщенном виде конечный результат Программы, диагностируемой, соответствовать конкретной проблеме и срокам реализации, предусмотренным Паспортом Программы.

Задачи должны давать представление о том, каким образом будет достигнута цель.

3.5. План программных мер, действий, мероприятий, обеспечивающих переход образовательной организации в эффективный режим функционирования.



План – это управленческое решение для достижения поставленной цели. План представляет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. Структура плана выбирается ОО самостоятельно.

Рекомендуется отобразить мероприятия по следующим направлениям организации деятельности:

- совершенствование педагогических технологий, используемых в образовательном процессе, обмен опытом (работа с кадровым потенциалом);
- развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и его результатов;
- развитие управления и лидерства;
- повышение учебной мотивации обучающихся;
- развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;
- изменение содержания образования;
- социальное партнерство и сетевое взаимодействие.

### 3.6. Описание ожидаемых результатов реализации Программы.

Описание ожидаемых результатов должно сопровождаться определением целевых индикаторов – измеряемых количественных показателей решения поставленных задач и хода реализации Программы, которые могут быть оценены в числах, долях, единицах и так далее.

### 3.7. Механизм управления реализацией Программы.

Под механизмом подразумевается описание системы управления и мониторинга выполнения Программы, способы и механизмы получения обратной связи о ходе и состоянии развития ОО.

Руководство реализацией Программы предполагает сочетание принципов единоначалия с демократичностью школьного уклада. Прежде всего, это:

- разработка и принятие необходимых локальных актов и иной организационно-педагогической (организационно-методической, организационно-методологической) документации;
- информационное сопровождение.

Следует помнить, что руководитель ОО несет персональную ответственность за конечные результаты реализации Программы, определяет формы и методы управления.

## **IV. Процедура разработки и утверждения Программы перевода ОО в эффективный режим функционирования**

Программа является результатом коллективного труда.

Приказом руководителя ОО создается рабочая группа по разработке Программы, распределяются функциональные обязанности и ответственность каждого из членов рабочей группы, утверждается план работы группы.

Перед тем, как собственно начать работу над Программой, педагогическому коллективу необходимо провести поэлементный анализ основных причин, по которым школа попала в данную категорию. Затем разработать общую карту возможных направлений деятельности, которые могут быть включены в основу Программы, и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Проект Программы анализируется и рассматривается на заседаниях методического и педагогического советов, обсуждается на Управляющем совете. После каждого этапа обсуждения в Программу могут вноситься корректировки. Окончательный вариант Программы утверждается приказом директора.



Разработчикам Программы необходимо обратить внимание на оценку результативности и эффективности Программы. Под результативностью понимается степень соответствия поставленных целей и полученных результатов, возможность их изменений. Под эффективностью – степень соответствия затрат на реализацию полученных результатов.

При проектировании обязательно обсуждаются риски (нежелательные эффекты), причем необходимо сразу продумать, как их можно минимизировать.

## V. Работа с кадровым потенциалом

5.1. Одной из составляющих Программы является реализация *комплексной модели учительского роста*.

В связи с этим целью мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ с низкими результатами обучения является создание условий для формирования и развития профессиональных компетенций педагогов, их ценностного отношения к деятельности, личностной заинтересованности в достижении высокого профессионального результата, а именно:

- **информационно-методическое сопровождение** деятельности педагогов, информирование о современных требованиях к деятельности педагога, опыте других образовательных организаций; об эффективных подходах, формах и методах организации деятельности обучающихся; организация информационного обмена между специалистами; применение разнообразных форм информационно-методического сопровождения (семинары, консультации специалистов, методические выставки, методические рекомендации, создание информационного банка педагогического опыта работы, обеспечение методическими разработками и др.);
- **консультативно-методическое сопровождение** деятельности педагогов, тренинговые группы с учётом профессиональных, квалификационных и личностных особенностей педагогов; помощь в решении конкретной методической проблемы, в составлении авторской программы, разработке новой образовательной технологии и т.д.; помощь в проведении комплексного анализа и оценки результатов профессиональной деятельности; консультирование по вопросам формирования мотивации к учебной деятельности; консультирование по вопросам разработки и использования компьютерных программ, создания баз данных, компьютерных сетей и др.; взаимное обучение специалистов с максимальным использованием активных развивающих методов практического освоения конкретных приёмов; мероприятия по обмену опытом – открытые занятия, взаимопосещение занятий, мастер-классы, профессиональные тренинги, обучающие игры, конкурсы, семинары, творческие отчёты, кураторская методика и т.д.;
- **учебно-методическое сопровождение** деятельности педагогов через обогащение методического арсенала, формирование дополнительных компетенций, восполнение имеющихся дефицитов предметных и технологических знаний, развитие опыта решения профессиональных задач в ходе различного рода обсуждений и бесед специалистов, консультаций с экспертами.

Методическое обеспечение реализации содержания общего образования в школах с низкими образовательными результатами направлено на обеспечение формирования и развития у учителей профессиональных компетенций, необходимых для осуществления ими деятельности на высоком профессиональном уровне.

5.2. Категории участников мероприятий по укреплению кадрового потенциала школ целевой группы:



- администрация образовательной организации;
- руководители школьных методических служб (объединений, кафедр);
- педагоги, в том числе учителя уровня начального общего образования, учителя-предметники, социальные педагоги, педагоги-психологи;
- администрация и педагоги организаций-участников сетевого взаимодействия (вузов, институтов и академий переподготовки и повышения квалификации работников образования, центров дополнительного образования детей);
- специалисты местных органов управления образованием.

Исходя из вышесказанного, функциональные обязанности руководителя и исполнителей (разработчиков) Программы могут быть распределены следующим образом.

#### 5.2.1. Директор:

- общее руководство разработкой и реализацией Программы;
- материально-техническое обеспечение реализации Программы;
- организация, координация, контроль.

#### 5.2.2. Заместители директора:

- определение приоритетных направлений работы;
- корректировка составляющих элементов Программы;
- анализ и обобщение результатов реализации Программы;
- регулирование и коррекция образовательных процессов, связанных с реализацией Программы;
- организация и проведение семинаров;
- внедрение новых эффективных способов работы с педагогическим коллективом;
- осуществление взаимосвязи со структурами, участвующими в реализации Программы.

#### 5.2.3. Руководители школьных методических объединений:

- помощь учителям в разработке собственных вариантов интегрированных программ, методик;
- организация предметных недель, круглых столов, мастер-классов;
- организация школы «Молодого педагога» (наставничество);
- оказание помощи участникам профессиональных конкурсов;
- обобщение передового педагогического опыта учителей профильного объединения;
- диагностирование затруднений учителей и планирование работы по их устранению и недопущению.

#### 5.2.4. Наставники (тьюторы):

- помощь учителям в разработке и апробации учебных занятий с использованием новых технологий, форм и методов обучения;
- подготовка методических рекомендаций по интеграции педагогических технологий для обсуждения;
- предоставление знаний о требованиях законодательства в сфере образования, ведомственных нормативных правовых актов, определяющих права и обязанности молодого специалиста в соответствии с занимаемой должностью;
- посещение уроков молодого специалиста или вновь прибывшего учителя с последующим тщательным разбором, обучение в проведении самоанализа урока;
- контроль и сопровождение работы молодого специалиста или вновь прибывшего учителя по созданию индивидуального плана педагогического развития, помощь в подборе методической литературы;



- изучение профессиональных трудностей педагогов, выявление проблем в деятельности педагога, работающего в школе с низкими результатами обучения;
- актуализация необходимых для профессионального роста знаний и умений (оказание помощи педагогу в осознании своих профессиональных трудностей и проблем).

#### 5.2.5. Педагоги:

- выбор наиболее подходящего для себя пути повышения квалификации на основе самообразования;
- формирование умений обнаруживать педагогические проблемы и решать их с помощью использования инновационных технологий обучения;
- анализ и аккумуляция лучших образцов педагогической практики;
- формирование умений комбинировать элементы теории и практики, умело интегрировать педагогические технологии, формы и методы обучения с целью достижения новых образовательных результатов у учащихся;
- приобретение навыков эмоционального саморегулирования.

#### 5.2.6. Социальный педагог:

- мониторинг социального паспорта школы;
- практико-ориентированная подготовка педагогических работников к инновационным преобразованиям для школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты и, как правило, находящихся в сложных социальных условиях;
- составление и реализация планов работы с учащимися «группы риска», семьями, состоящими на учёте, как социально-неблагополучные;
- организация взаимодействия со всеми субъектами образовательного процесса с целью профилактики проблемных аспектов.

#### 5.2.7. Педагог-психолог:

- обеспечение психологического сопровождения учащихся, педагогов;
- проведение диагностических тестирований;
- формирование рекомендаций по работе с отдельными категориями учащихся;
- проведение тренингов с целью предотвращения профессионального выгорания;
- психологическое сопровождение учащихся при подготовке к сдаче государственной итоговой аттестации.

## VI. Мониторинг эффективности реализации Программы

В структуре Программы предусматривается описание не только ожидаемых результатов, но и определение целевых индикаторов – измеряемых количественных показателей решения поставленных задач и хода ее реализации. Эти показатели могут составлять основу мониторинга.

В задачи мониторинга входит отслеживание изменений по выбранным показателям качества и анализ того, какова динамика изменений для каждого выбранного показателя за период реализации. По итогам мониторинга можно вносить коррективы в содержание Программы.

Мониторинг может осуществляться в соответствии с локальным актом ОО, в котором определены процедуры системы оценки качества образования.

Директор



О. ТРЕЩЁВ