

Департамент образования Орловской области
Бюджетное учреждение Орловской области
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования»



МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

Методические рекомендации

Орёл – 2022

УДК 371
ББК 74.04
М 54

Составители: Патронова И. А., кандидат педагогических наук, директор бюджетного учреждения Орловской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования»;

Жиронкина Л. Н., кандидат исторических наук, заместитель директора бюджетного учреждения Орловской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования».

Методика разработки программы перевода школы в эффективный режим работы : методические рекомендации / сост. И. А. Патронова, Л. Н. Жиронкина. – Орёл : Бюджетное учреждение Орловской области дополнительного профессионального образования «Институт развития образования», 2022. – 12 с.

Данные методические рекомендации разработаны с учётом рекомендаций ФИОКО и направлены на оказание методической помощи школьным командам в разработке программ перевода учреждения в эффективный режим работы. Содержание актуально для участников регионального конкурса общеобразовательных организаций по данному направлению работы.

Рекомендации содержат информацию об алгоритме действий коллектива для перехода в эффективный режим работы, анализ роли руководителя и основные этапы работы, актуальные материалы и источники, разработанные ФИОКО.

Программа перевода школы в эффективный режим работы образовательной организации (далее — Программа) — результат коллективной работы, которую возглавляет руководитель, директор. Содержание программы разрабатывает не только администрация, но целый коллектив участников (проектная команда): педагогический коллектив, руководители школьных МО, родители (представители родительского комитета, Совета школы, Управляющего совета и др.), социальные партнёры, органы управления образованием. Это управленческие, педагогические команды, группы, которые должны действовать слаженно, грамотно и мобильно.

При разработке данной программы можно использовать алгоритм действий.

АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

В начале работы директор должен создать проектную команду. В начале работы в неё могут войти представители администрации, педагоги, специалисты. Они должны внимательно изучить результаты диагностики, самодиагностики и проанализировать ситуацию и сделать выводы. После проведения этапа самодиагностики могут включаться разные участники.

Следующий шаг: необходимо последовательно ответить на следующие вопросы:

- **Что мы хотим изменить?** Что не устраивает в получаемых результатах деятельности? *(Цель).*

- **Чего мы хотим достичь и через какие изменения образовательной деятельности, образовательной среды?** *(Ключевая проектная идея).*

- **Что для этого у нас есть и что потребуется?** *(SWOT-анализ).*

Как мы это будем изменять? Что будем делать? *(Предполагаемая управленческая модель и поэтапный план изменений).*

- **Как мы будем оценивать достижение поставленных целей?** *(Измеримые критерии и показатели диагностики новых образовательных результатов учащихся, оценки деятельности педагога, реализации образовательной деятельности).*

- **Что может нам помешать в достижении целей? Как это можно предупредить?** *(Риски и мероприятия по их минимизации).*

- **Какие финансовые средства потребуются для реализации Программы?** *(Финансовый план).*

Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает переход школы в качественно новое состояние, но своей главной целью считает именно *улучшение образовательных результатов учащихся.*

ОСНОВНОЙ ЭТАП ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

1 ЭТАП. САМОДИАГНОСТИКА

Цель данного этапа — выявление и уточнение факторов риска образовательной организации, а также проектирование тактических и стратегических шагов развития образовательной организации.

Лицо, обеспечивающее проведение процедуры самодиагностики, анализирующее полученные данные и описывающее результаты, назначает директор ОО.

Самодиагностика деятельности ОО проводится за 3 года и включает:

- анализ образовательных результатов, показателей результативности качества обучения (ГИА, ВПР и др.);
- кластерный анализ.

Самодиагностика проводится также с выделением сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития с построением SWOT-анализа.

SWOT-анализ – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих её опасностей (S, strength — сильные стороны, W, weakness — слабые стороны, O, opportunities — благоприятные возможности, T, threats — угрозы), который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации. Качественная интерпретация информации (субъективная оценка её значения для развития образовательной организации) может быть представлена в виде таблицы SWOT-анализа потенциала образовательной организации.

Таблица

SWOT-анализ потенциала образовательной организации

Оценка актуального состояния внутреннего потенциала образовательной организации		Оценка перспектив развития образовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Внешние возможности (O)	Внешние угрозы (T)

Соотнесение проблем и сильных сторон образовательной организации, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии образовательной организации.

Стратегии, или способы развития образовательной организации, выявленные на основе SWOT-анализа, выглядят следующим образом:

O + S = действие

O + W = реформирование

T + S = неопределённость

T + W = ликвидация

2 ЭТАП. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ

Программа перевода школы в эффективный режим работы состоит условно из *двух частей — целеполагания и программы мероприятий*, обеспечивающих достижение целей и задач.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОДА ШКОЛЫ В ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕЖИМ РАБОТЫ НА 202... год

1. Титульный лист

Должен содержать вверху наименование образовательной организации, место для согласования директором (дата, подпись, печать), в центре — название «Программа перевода (название школы) в эффективный режим работы», внизу – год разработки.

2. Паспорт

Паспорт Программы включает несколько обязательных пунктов.

2.1. Цели и задачи программы

1) перечень **нормативной базы**, на основании которой осуществляется деятельность образовательной организации (только основные документы, не более 4–7);

2) описание **целей и задач программы** (соответствие целей деятельности ОО муниципальным, региональным, федеральным целям).

Цель — понятие, которое должно сформировать осознанный образ предвосхищаемого результата. Цель должна быть (согласно принципам SMART):

– **ясной и точной** (S — Specific): цель должна быть сформулирована чётко, указывать объект достижения;

– **измеримой** (M — Measurable): должна существовать возможность проверки достижения цели с помощью количественных индикаторов, что означает наличие

имеющихся или потенциально существующих способов или средств её измерения (диагностические мониторинги, опросы и аналитика и т.п.);

– **достижимой** (A — Achievable): цель должна быть потенциально достижимой;

– **непротиворечивой** как внутри себя, так и со стратегическими целями социальной системы (R — Related);

– **определённой по срокам** её достижения (T — Times-bound): должны быть установлены общий срок и этапы достижения цели.

Аналитическая работа позволит уточнить выявленные ранее факторы риска ОО, спроектировать тактические и стратегические шаги развития ОО.

Задачи в рамках поставленных целей следует описывать согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки.

2.2. Целевые индикаторы и показатели программы

Наличие данного пункта обязательно. Показатели для оценки прогресса выхода из кризисной ситуации образовательная организация выбирает самостоятельно. Показатели могут быть как качественными, так и количественными, они обязательно должны соответствовать цели.

2.3. Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития ОО

Описание:

1) **школьной системы образования** (кадровый состав, образовательные результаты, контингент, материально-техническое оснащение и пр. (см. самообследование школы),

2) **рисков деятельности ОО**, которые планируется устранять в процессе осуществления преобразований в рамках программы (см. приложение «Группы факторов (риски), приводящих к низким образовательным результатам»).

2.4. Методы сбора и обработки информации

Данный пункт важен для измерения поставленных целей и задач. Сбор или мониторинг данных способен доказать или опровергнуть правильность управленческих решений администрации образовательной организации, а также поможет скорректировать или поставить перед командой новые задачи

2.5. Сроки и этапы реализации программы

В данном разделе следует указать этапы реализации программы и сроки их реализации. Это может быть 1 год, может быть 2-3 года.

3. План-график (дорожная карта) мероприятий по реализации программы

Это основные мероприятия для устранения всех рисков, которые сделали школу неуспевающей. В данном разделе следует выбрать риски на высоком/среднем уровне (школа сама определяет их количество (но не менее 2-х, при этом следует понимать, сколько рисков школа сможет преодолеть за год реализации программы) и спланировать и перечислить основные мероприятия, которые планируется проводить для достижения поставленных целей и задач.

Риск 1. (указать)

№	Мероприятие	Срок реализации	Показатель/-и реализации	Ответственные
	Задача 1.			
1.				
2.				
...				
	Задача 2.			
...				

Риск 2. (указать)

№	Мероприятие	Срок реализации	Показатель/-и реализации	Ответственные
	Задача 1.			
1.				
2.				
...				
	Задача 2.			
...				

Запланированное ресурсное обеспечение должно быть реалистичным и основываться на результатах деятельности образовательной организации за несколько предыдущих лет.

В широком смысле к ресурсам можно отнести:

– **нормативно-правовое обеспечение:** приказы, положения, правила, должностные инструкции;

– **научно-методическое обеспечение:** разработка образовательных программ (учебных, элективных курсов, факультативов), проектов, в том числе сетевых, методических рекомендаций, системы критериев и показателей, материалы проведенных семинаров, создание банков занятий, полезных образовательных технологий;

– **программно-методическое обеспечение:** разработка методических рекомендаций, учебно-методических пособий, формирование банка методических

материалов, актуального, инновационного педагогического опыта, разработка авторских учебных программ, программ дополнительного образования, календарно- тематического планирования;

– **информационное обеспечение:** создание информационного центра, информационного банка, программы информационно-аналитической деятельности, сайт образовательной организации, группы в социальных сетях;

– **кадровое обеспечение:** подбор кадров, повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, педагогических чтениях, подготовка экспертов, стажировка, консультирование;

– **организационное обеспечение:** составление образовательной программы, расписания, циклограмм управленческой деятельности, планов работы структурных подразделений и профессиональных объединений педагогов;

– **мотивационное обеспечение:** положение о распределении стимулирующей части ФОТ, критерии оценки результативности профессиональной деятельности учителей, система мероприятий по повышению мотивации субъектов образовательной деятельности в отношении инновационных преобразований;

– **материально-техническое обеспечение:** оснащение оргтехническими средствами, приобретение программного обеспечения, сетевых версий электронных учебников, установка локальной сети, приобретение офисного типографского оборудования, музыкальной аппаратуры, наглядных пособий, учебного оборудования, словарей, энциклопедий, учебно-методических пособий, учебников;

– **финансово-экономическое обеспечение:** мероприятия по изысканию внебюджетных средств, составление смет, бизнес-плана.

4. Ожидаемые конечные результаты реализации программы

В данном разделе нужно кратко описать ожидаемые конечные результаты реализации программы в соответствии с целями и задачами.

5. Исполнители

Требуется указать, кто из участников образовательного процесса будет принимать участие в реализации программы развития ОО (администрация, педагоги-предметники, руководители школьных МО, классные руководители, представители родительского комитета, специалисты (логопеды, дефектологи), Совет родителей (законных представителей), обучающиеся и пр.).

ГРУППЫ ФАКТОРОВ (РИСКИ), ПРИВОДЯЩИХ К НИЗКИМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ¹

Факторы риска в образовательной организации приводят к значительному снижению образовательных результатов, что в свою очередь означает, что низкие результаты являются индикатором наличия проблем.

Факторы риска	Описание риска
Проблемы обеспеченности материальными ресурсами и кадрами, в том числе:	
1. Низкий уровень оснащения школы	Школы, имеющие в нужном количестве компьютеры и доступ в сеть Интернет, имеют образовательные преимущества по сравнению со школами с ресурсными дефицитами — следовательно, данный риск приводит к неравенству в образовательных возможностях.
2. Дефицит педагогических кадров	Кадровый дефицит не редкое явление в российских школах, особенно в сельской местности. Отсутствие специалистов-предметников может стать критическим вызовом для школы. Действенные средства противодействия дефицитам кадров, такие, как организация сетевых партнёрств и развитие применения цифровых образовательных ресурсов, не получают достаточной поддержки со стороны региональных органов исполнительной власти, что приводит к росту и распространению данного рискованного фактора.
3. Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников	Современный педагог должен не только обладать развитыми предметными, методическими и психолого-педагогическими компетентностями, но и непрерывно их совершенствовать.
	Низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей может проявляться в низком уровне мотивации обучающихся, низком уровне школьного благополучия, слабом освоении учебной программы и других негативных результатах.
Низкая эффективность управления в школе, в том числе:	
4. Низкая мотивация руководства образовательной организации на улучшение образовательных результатов	Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих её успешность. Мировые тенденции развития практик управления школами показывают определяющую роль руководителя в улучшении образовательных результатов школ и повышении их эффективности.

¹ Источник: https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf

5. Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения	<p>Оценивание (оценка) является неотъемлемой, одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения. К сожалению, зачастую в школах оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов.</p> <p>Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов.</p>
6. Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие участников образовательных отношений в педагогическом коллективе	<p>Профессиональное взаимодействие участников образовательных отношений — один из важных элементов непрерывного педагогического образования и одна из эффективных форм профессионального обучения. Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию у педагога объективной обратной связи и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся.</p>
7. Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности	<p>Риски учебной неуспешности развиваются из-за отсутствия системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточной психологической поддержки, которую может оказать школа учащимся.</p> <p>На практике школы редко применяют механизмы поддержки обучающихся с рисками неуспешности, напротив, однажды оказавшись среди «слабых» обучающихся, школьнику будет крайне непросто самостоятельно избавиться от этого статуса.</p> <p>Однако ситуация помощи отдельному обучающемуся аналогична логике адресной помощи школе: низкие результаты всего лишь индикатор, который должен запускать процессы индивидуальной поддержки школьника по выявленным дефицитам.</p>
8. Высокая доля обучающихся с инклюзией	<p>Отсутствие развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей могут реализовываться в значительном повышении риска низких результатов при росте доли таких обучающихся.</p>
9. Низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров	<p>Без дополнительной поддержки учащиеся из семей мигрантов, чей язык общения дома отличается от языка преподавания школьных предметов, могут испытывать значительные затруднения в обучении, что может приводить к общему снижению результатов школы.</p>
10. Низкое качество профориентационной работы	<p>Развитие профессионального самоопределения обучающихся является одним из важных факторов повышения их мотивации на образование и как следствие улучшения образовательных результатов.</p>
Проблемы обеспечения благоприятного школьного уклада, в том числе:	
11. Пониженный уровень школьного благополучия	<p>Композиция школьного контингента может оказывать негативное влияние на школьные результаты. Большая доля обучающихся с низким социальным статусом – общепризнанный фактор риска.</p> <p>Школьное благополучие также связано с уровнем профессионального сотрудничества педагогического коллектива, который предполагает как индивидуальный профессионализм школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовности принимать на себя ответственность за определённые решения, например, о пересмотре школьной образовательной программы.</p>

12. Низкая вовлечённость учителей в образовательный процесс	Причины низкой вовлечённости учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное «выгорание» — накопленное за годы работы эмоциональное истощение.
13. Низкая учебная мотивация школьников	Часто низкая мотивация может быть следствием непрофессиональной работы педагога, с другой стороны, причиной низкой мотивации может быть образ мышления школьника, сформировавшийся под влиянием внешней среды, которая окружает его вне школы — дома и в быту. В том и другом случае низкая учебная мотивация приводит к снижению отдачи от обучения, что приводит к тому, что у школьников не формируется уверенность в собственных учебных силах, что в конечном итоге затрудняет выбор направления будущей карьеры.
14. Низкий уровень дисциплины в классе	Причины плохой дисциплины могут иметь ситуативный характер: плохая дисциплина на конкретном уровне вследствие невладения педагогом полным спектром психолого-педагогических приемов. С другой стороны, низкий уровень школьного благополучия может приводить к плохой дисциплине на уроках, которая в свою очередь приводит к низким образовательным результатам.
15. Проблемы с вовлечённостью родителей в образовательную деятельность школы	Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должного уровня консультаций. Не вовлечённые в образовательную деятельность школы родители могут снижать учебную мотивацию за счёт предъявления завышенных требований или, напротив, демонстративного безразличия к учебным делам школьника.

ЛИТЕРАТУРА И ИСТОЧНИКИ

1. ФИОКО. Методика оказания адресной помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся.

https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf

2. ФИОКО. Научно-методические материалы

<https://fioco.ru/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%BE-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8B>

