Методические рекомендации
по разработке школьных программ улучшения результатов
в рамках реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации)
«Современные механизмы управления как ключевое условие развития образовательной организации»

1. Общие подходы к разработке программы

Программа улучшения результатов работы школы существенно отличается от столь широко распространенных в наше время программ развития школ. Программы развития как правило являются основополагающими стратегическими документами с ярко выраженной инновационной и ориентированы на будущее. Программы улучшения результатов работы школы так же предполагают перспективный переход школы в качественно новое состояние и тоже имеют своей целью развитие. Но развитие не за счёт притока внешних ресурсов, а за счёт развития внутреннего потенциала самой школы. Другими словами эти программы призваны запускать и сопровождать такие механизмы, которые обеспечивают результативность вне зависимости от материально-технической оснащенности школы, пола учеников, их этнической принадлежности, доходов семей и т.д.

Программы улучшения строятся на основе модели эффективности школы. Поэтому данные программы фокусируются главным образом на:

- школьной культуре, управлении и организации в целом;
- политике и практике в области преподавания и политике и практике обучения для всех - и учеников и учителей;
- результатах и отдаче для учеников и учителей.

Алгоритм разработки программы перехода в эффективный режим (от приоритетов к плану работы)

–Что именно мы ходим 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 она повлияет и к каким результатам и эффектам приведет?

–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 разработать 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 развитию и сотрудничеству педагогов, развитию любых форм внеурочной и внеклассной активности разных групп учащихся, установлению тесного взаимодействия с родителями и внешней средой, поиск в ней ресурсов, необходимых для организации качественного обучения.

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

Перед тем, как собственно начать разработку программы педагогическому коллективу необходимо разработать общую карту возможных приоритетов, которые могут быть положены в основу будущей программы и проранжировать их на предмет обязательности, срочности, желательности и связей с другими приоритетами.

Таблица. Карта приоритетов для программы улучшений
(перехода в эффективный режим)

Характеристики приоритетов	**Приоритеты:**		
	Предметные и метапредметные результаты (чтение)	**Специальное (коррекционное) обучение детей с ОВЗ**	**Эффективные технологии обучения в разновозрастном коллективе**
Обязательные	Требования государственного стандарта	Требования государственного стандарта	
Срочные			Позитивно сказывается на результатах
Связанные с другими приоритетами	Позитивно сказывается на результатах. Помогает реализации всех остальных приоритетов		Помогает реализации всех остальных приоритетов

Для создания программы целесообразно выбрать от 2-х до 4-х основных приоритетов, которые школа будет реализовывать в течении трёх ближайших лет. Пользуясь уже ранее составленной картой еще раз проанализировать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга.

В числе возможных приоритетов могут быть:

- предметные результаты (чтение, язык, математика);

- оценивание и учёт результатов;
- партнерство с родителями;
- поддержка профессионального развития;
- школьная среда (здание, двор);
- индивидуальная поддержка учеников;
- и т.д.

Пример такого рода карты, разработанной школой, представлен в Приложении 1. Далее каждый из отобранных приоритетов необходимо проанализировать в соответствии алгоритмом, который графически представлен на рисунке.

В идеале – стоит выбрать для дальнейшей проработки те из них, которые будут наиболее связаны с остальными приоритетами (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, необходимо еще раз проанализировать, как теперь уже отобранные приоритеты соотносятся между собой и влияют друг на друга. Исходя из выбранных приоритетов, сформулировать цели, которые разбить на задачи. Формулирование целей и задач в целом и в разрезе выделенных приоритетов является самым сложным и самым важным в разработке Программы улучшения результатов.

Далее – формулируем цель программы перехода школы в эффективный режим работы. Она должна быть:

– **конкретной** – т.е. понятной всем;
– **измеримой** – содержать 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, учитывая либо последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований.

Далее для каждой из задач прописываются конкретные действия – то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно. *Так, для того, чтобы внедрить методику обучения (например, методика 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.*

Образец таблицы помещён ниже.

Приоритет 1 -			
	Описание	**Критерии успеха – по каким признакам вы узнаете, что цель достигнута \ задача выполнена**	**Подготовительные действия – перечислить по каждой задаче**
Цель (направление) 1			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача…			
Цель (направление) 2			
Задача1			
Задача2			
Задача3			
Задача…			

Важной составляющей целевого блока программы является определение критериев успеха.

Критерии могут быть:

• **качественные** – то, что можно оценить «на глаз», либо измерить, проведя анкетирование. *Например, эффект ивност ь внедрения новой сист емы оценки и учет а результ ат ов мож но увидет ь по т ому, обсуж дают ли ее данные учит еля, ученики, родит ели. Изменение психологического климат а в коллект иве т акж е мож но оценит ь, обобщив мнение участ ников рабочей группы (учит елей и управленцев данной школы). Те ж е крит ерии мож но оценит ь, проведя анкет ирование участ ников образоват ельного процесса. Так, психолог мож ет провест и т ест ирование, нацеленное на оценку школьного климат а до и после выполнения задачи по данному приорит ет у*

• **количественные** – то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и так далее.

Например, крит ерием внедрения новых мет одик обучения мож ет быт ь число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении кот орых реализует ся данная мет одика. Здесь важ но задат ь конкрет ные значения. Так, крит ерием эффект ивност и внедрения новой мет одики развит ия грамот ност и мож ет быт ь увеличение среднего балла по предмет у на 0,5 за полгода (балл и период задает школа).

При эт ом лучше выбират ь крит ерии не по т ипу «ноль-единица» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результ ат ам семинара ст олько-т о педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой мет одикой, ст олько-т о внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы при описании критериев: *как мы поймем, чт о мы дост игли нуж ного нам результ ат а? В чем сост оит конкрет ный результ ат реализации нашей задачи и дост иж ения нашей цели?*

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов с обязательным указанием сроков и ответственных. Задачи и планируемые результаты переносятся из таблицы соотношения целей и задач. Планируемый результат понимается как конкретное значение критерия. Сроки выполнения проставляем

максимально четко. Ответственными назначаем не только директора / завуча, но и команды обучающихся учителей.

Детализированный план реализации по каждому из приоритетов

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

Далее для каждой из задач прописываются **подготовительные действия** – то, что нужно сделать для того, чтобы выполнение задачи стало возможно. *Так, для т ого, чт обы внедрит ь мет одику обучения (например, мет одика обучения чт ению учеников коррекционных классов), необходимо: найт и эффект ивные мет одики данного направления, провест и обучение учит елей, организоват ь обмен опыт ом по эт ой мет одике внут ри школы, ввест и основанные на эт ой мет одике упраж нения в обучение определенных классов (Возвращаясь к крит ериям внедрения здесь, очевидно, могу быт ь использованы за определенный период времени: доля учит елей-предмет ников, прошедших обучение; доля учит елей, участ вующих в обучении внут ри школы; доля учит елей, использующих мет одику в ходе уроков, доля учеников, обучающихся при использовании мет одики).*

Разрабатывая карту и план реализации приоритетов, важно просчитать имеющиеся ресурсы. Для этого необходимо составить план совместных действий школы, муниципального и регионального органов управления образованием.

Это позволяет 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.

На следующем шаге заполняется План совместных действий, так, как это показано в таблице.

	ГОД 1	ГОД 1	ГОД 2	ГОД 2	ГОД 3	ГОД 3
	Первое полугодие	**Второе полугодие**	**Первое полугодие**	**Второе полугодие**	**Первое полугодие**	**Второе полугодие**
Школа						
Управление						
Департамент						

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:

• **Что именно необходимо** – максимально конкретно. Если речь о методической помощи, то – запрос методики для обучения тому-то тому-то \ измерению того-то того-то.

Например, не прост о «Обучение работ е с дет ьми коррекционных классов», но еще и конкрет ика: «мет одика для работ ы с дет ьми т акой-т о группы т акого-т о возраст а, для улучшения и выработ ки т аких-т о навыков»

• **От какого субъекта можно получить помощь** – например, ИРО, психологический центр, школьная сеть – и так далее.

• **Сроки** – по полугодиям, на три года вперед.

Пример заполненной таблицы представлен в Приложении 3.

На следующем этапе составляется детализированный план реализации по каждому из приоритетов обязательным указанием сроков и ответственных.

Пример детализированного плана с учетом внешних (муниципальных и региональных) ресурсов

	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 обучающи	Организация обучения педагогов методикам повышения читательс		

			хся основной школы	кой компетентности		
муниципалитет	Оформление заявки на разработку и реализацию ИРО программы обучения педагогов «Эффективные методики обучению чтения с различными стратегиями»	Организация обучающих семинаров	Круглый стол с участием логопедов, психологов, педагогов, методистов "Как улучшить результаты обучения чтению "		Организация семинаров по обмену опытом	
регион (учреждение ДПО)	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 программы обучения педагогов эффективным методикам повышения читательской компетентности		