

Итоговый модуль. ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫВОДА ШКОЛЫ ИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

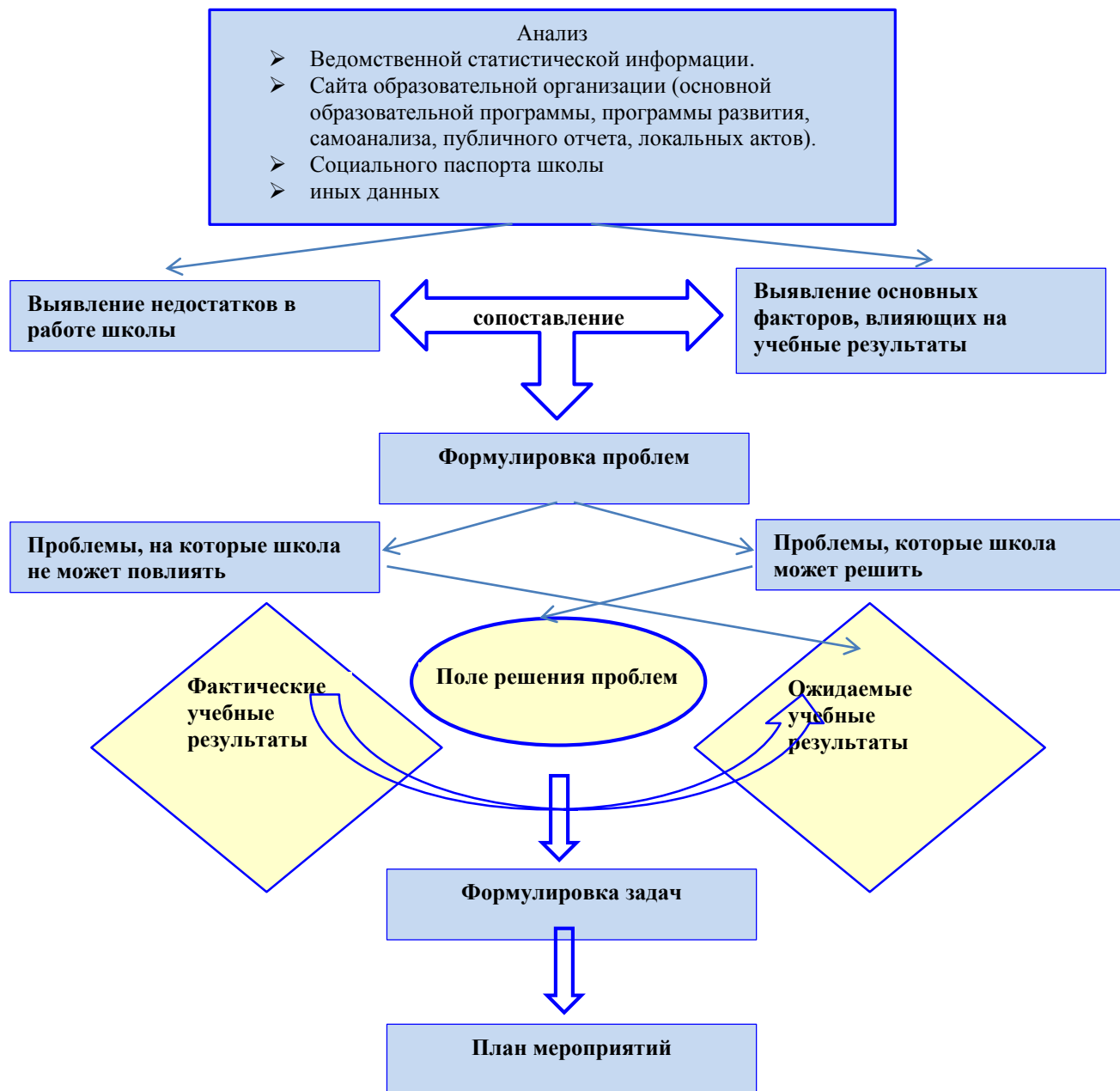
Цель выявление комплекса внешних и внутренних причин стабильно низких учебных результатов школы и на этой основе разработка плана выхода из сложившейся ситуации.

План разрабатывается каждой школой индивидуально в соответствии с рекомендованной ниже структурой.

- Основные источники:
- Выравнивание шансов детей на качественное образование: сб. материалов / Комиссия
 - Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. — М.: Изд. дом ВШЭ, 2012 г
- Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшение образовательных результатов: сб. материалов для директоров школ и школьных команд/ составитель: Пинская М.А., ведущий научный сотрудник Центра социально-экономического развития школы НИУ ВШЭ, к.п.н. – М: Изд. Дом ВШЭ, 2013 г
- Использование контекстных данных в системе оценки качества образования: опыт разработки и апробация инструментария: статья/ Г. А. Ястребов, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий - журнал «Вопросы образования». 2014. № 4 <http://vo.hse.ru>

Схема выявления проблемных зон школы

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. Примерный план выявления проблемных зон школы представлен на рисунке 1.



Факторы, влияющие на результаты учебных достижений

Неуспевающие школы 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, проведёнными Институтом развития образования НИУ ВШЭ, были 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 конспект 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. Различные типы проблемности возникают на пересечении этих основных факторов (рис. 2).

рис. 2



В таблице 1 представлены возможные характеристики таких проблем.

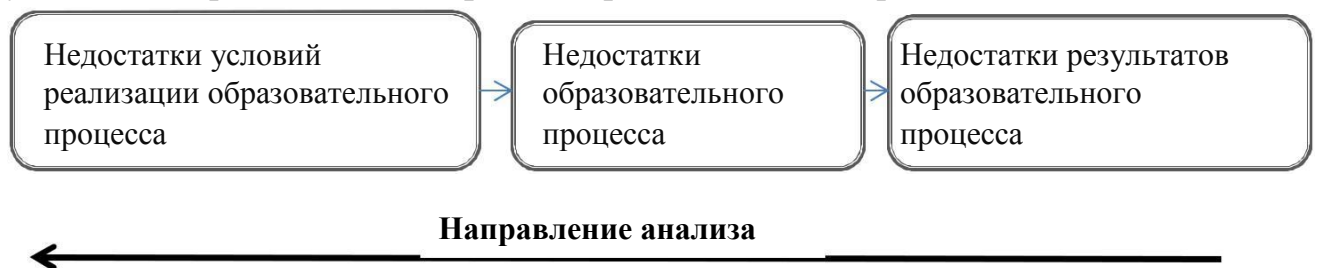
Табл. 1

Фактор	Возможные характеристики
Контингент	<p>Высокая доля:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ детей из неблагополучных и неполных семей; ➤ детей из семей, для которых русский язык не является языком внутрисемейного общения; ➤ детей с особыми потребностями; ➤ детей с поведенческими проблемами; ➤ педагогически запущенных детей <p>Высокая текучесть , постоянный отток контингента;</p>

Отрицательный отбор вследствие конкуренции (для городских школ)	
Кадровый ресурс	<ul style="list-style-type: none"> ➤ низкий уровень преподавания; ➤ устаревшие учебные технологии и формы оценивания учебных результатов; ➤ неумение отслеживать индивидуальный прогресс ребенка; ➤ слабая связь с родителями; ➤ изолированность педагогов; ➤ слабое развитие практики обмена опытом между учителями; ➤ низкая мотивация к профессиональному развитию; ➤ незнание способов повышения учебной мотивации обучающихся и др.
Управление	<ul style="list-style-type: none"> ➤ низкие ожидания, отсутствие стратегий; ➤ слабое руководство: директор не занимает лидерской позиции, не сфокусирован на результатах работы педагогов, не готов предъявлять требования к персоналу; ➤ дефицит квалифицированных кадров, ограниченные возможности их ротации; ➤ слабая система внутришкольного мониторинга; ➤ слабая система воспитательной работы; ➤ недостаточная материальная база; ➤ приоритет культуры низких ожиданий в отношении результатов деятельности школы, нет стимулов к развитию как педагогов, так и школы

Анализ факторов и выявление проблем

Для выявления проблем анализ должен выполняться по схеме «от конца к началу», то есть от выявления того, что влияет на результат работы образовательной системы конкретной школы, к недостаткам в образовательном процессе, порождающим недостатки в результатах, а затем к недостаткам в условиях, определяющих дефекты образовательного процесса.



Шаг 1. Выявляем факторы, непосредственно влияющие на образовательный результат.

Первый уровень анализа позволит оценить, как связаны с образовательными результатами переменные, измеряемые на уровне школ. Такой анализ проводится путем сопоставления изменения образовательных результатов за три года (в некоторых случаях период может быть и меньший) с изменениями (за тот же период времени) различных показателей, характеризующих особенности функционирования конкретной школы, что

позволит оценить влияние различных факторов на формирование учебных достижений или результатов обучения.

Примерные показатели даны в приложении 1, однако они могут быть изменены (дополнены/сокращены) в соответствии со спецификой школы и муниципального образования.

В качестве примера для интерпретации рассмотрим эффект, который «оказывает» на средний балл ЕГЭ по русскому языку «процент детей из неполных семей». Для этого сопоставим строки 1.1 и 2.2.2 приложения 1

Показатель	Учебный год		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Средний балл результатов ЕГЭ по русскому языку	50,3	49,2	55,9
Доля обучающихся из неполных семей на уровне среднего общего образования, %	33	38	24

Определенно видна зависимость: с увеличением доли обучающихся из неполных семей средний балл снижается и наоборот, с уменьшением такой доли – увеличивается. Аналогичная операция проводится и с другими показателями.

Сравнивая школьные отметки (например, годовые) и результаты внешней оценки, можно сделать вывод об адекватности оценочной деятельности на уровне учителя и образовательной организации.

Таким образом определяется ряд факторов, оказывающих существенное влияние на учебные результаты.

Шаг 2. Выявляем недостатки образовательного процесса и его условий (см. карту оценки в модуле 2).

Ниже представлена таблица 2, в которой собраны основные показатели состояния школы, позволяющие детально оценить качество ее работы. При оценке предлагается определить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет выделить приоритетные направления изменений, которые будет реализовывать школа в течение ближайшего времени.

Таблица
2

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 основе сопоставления двух шагов анализа мы рекомендуем структурировать как проблемы школы, так и ее 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. Сформулировать проблемы помогут характеристики показателей в таблицах 1 и 2.

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 практике обучения учеников, и учителей;
- результатах учеников и учителей.

Примерные задачи и мероприятия, которые могут быть включены в план, представлены в таблице 3. Обращаем внимание на то, что в таблице показаны только условные направления решения определенных задач, которые требуют детализации и (или) дополнения для отдельно взятой образовательной организации с учетом выявленных проблемных зон.

Итогом аналитической работы должна стать пояснительная записка, включающая в себя анализ текущей ситуации, перечень «сильных» и «слабых» сторон образовательной организации и формулировку основных проблем, оказывающих влияние на учебные результаты обучающихся. При этом необходимо помнить: нельзя в этом разделе перечислять причины, которые находятся за рамками возможностей для их устранения.

Таблица 3.

№	Задачи / мероприятия
I	Освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом
1.1	Внедрение индивидуальных планов профессионального развития педагога в зависимости от дефицитов, затруднений. Определение актуальных методических проблем. Формирование запроса на содержание курсов повышения квалификации учителей
1.2	Повышение квалификации педагогов (семинары, курсы, программы ПК и проф. переподготовки) – адресные по заявкам ОО, например, программы повышения квалификации, направленные на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся, работы с детьми с особыми потребностями, учебными и поведенческими проблемами и т. д.
1.3	Посещение мастер-классов и открытых уроков эффективных педагогов в других ОУ (по возможности)
1.4	Включение в сетевые (Интернет) педагогические сообщества (объединения)
1.5	Создание школьных профессиональных сообществ для повышения качества работы (кружки качества, проектные группы, творческие группы)
1.6	Проведение регулярного группового анализа и обсуждения педагогами результатов, достижений и проблем преподавания (методические объединения, педсоветы)
1.7	Проведение учителями мероприятий, направленных на повышение профессионального уровня учителей-предметников (мастер-классы, обучающие семинары и занятия после прохождения курсов повышения квалификации)
1.8	Введение практики «наставничества»
1.9	Тематические педсоветы по актуальным проблемам
1.10	Педагогические мастерские
1.11	Открытые уроки
1.12	Формирование базы лучших практик педагогов, внедрение лучшего опыта работы школ района (других муниципальных образований края), работающих в сложных социальных условиях, при этом, показывающих адекватные образовательные результаты
1.13	Включение вопросов профилактики школьной неуспеваемости в рамках деятельности ШМО
1.14	Разработка плана деятельности школьных методических объединений по повышению качества предметного образования
II	Развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов
2.1	Разработка и внедрение (совершенствование) внутришкольной системы оценки качества образования
2.2	Разработка индивидуальных образовательных маршрутов и оценка индивидуального прогресса обучающихся
2.3	Исследование учебной мотивации обучающихся, удовлетворенности качеством образования
2.4	Анализ результатов ЕГЭ и ОГЭ с целью определения зоны затруднений обучающихся по каждому разделу содержания предмета. Разработка мер рекомендательного или компенсаторного характера.
2.5	Диагностика проблем освоения обучающимися основных образовательных программ (предметное содержание)
2.6	Диагностика проблем родителей неуспевающих детей
2.7	Формирование банка данных учащихся школы, составляющих «группу риска»
2.8	Организация контроля за обучением школьников, имеющих низкую мотивацию к обучению

2.9	Организация контроля за соответствием результатов внутренней и внешней оценки обучающихся
III	Развитие управления и лидерства
3.1	Внедрение практики управления по результатам
3.2	Совершенствование системы стимулирования педагогов по результатам деятельности
3.3	Вовлечение педагогов в управление (обсуждение проблем школы и принятие решений)
IV	Повышение учебной мотивации учеников
4.1	Развитие системы внутришкольных конкурсов (смотрь достижений, конференции, марафоны, олимпиады)
4.2	Организация (развитие) ученического самоуправления
4.3	Развитие технологий проектной деятельности
4.4	Развитие ИКТ
4.5	Реализация программ психолого-педагогического сопровождения учащихся
4.6	Создание условий для формирования умений и навыков учебной деятельности у учащихся с низкими учебными возможностями в урочное и внеурочное время(индивидуальные консультации);
V	Развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом
5.1	Активизация работы совета школы, родительского комитета
5.2	Повышение активности школы в жизни местного сообщества
5.3	Модернизация сайта школы
5.4	Подготовка публичного доклада
5.5	Публикации в СМИ
5.6	Информирование и просвещение родителей (родительский университет, всеобуч)
5.7	Презентация учебных достижений обучающихся
5.8	Индивидуальные консультации учителей (классных руководителей) для родителей
5.9	Совместные проекты и мероприятия с семьей
5.10	Совместные психологические тренинги педагогов с родителями
VI	Изменение содержания образования
6.1	Разработка нового вариативного компонента образовательной программы
6.2	Изменение предлагаемого набора факультативов, спецкурсов по выбору
6.3	Развитие внеурочной деятельности
VII	Социальное партнерство и сетевое взаимодействие
7.1	Усиление взаимодействия с учреждениями культуры, спорта, дополнительного образования, ППМС-центрами
7.2	Включение организации в сетевые сообщества образовательных учреждений

Необходимо также по каждой из и задач расписать ожидаемые результаты – те признаки (критерии), по которым можно определить, как выполняется та или иная задача.

Лучше выбирать **количественные** критерии, которые могут быть оценены в числах, долях, единицах и так далее. Например, критерием внедрения новой образовательной технологии может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная

технология. При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль-единица» (напр., провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара столько-то педагогов (число, доля и пр.) познакомились с новой технологией, столько-то внедрили в практику преподавания. Мероприятия, направленные на достижение целей, задач повышения образовательных результатов, должны формироваться с использованием ресурсов и школьной, и муниципальной, и региональной системы образования. Поэтому рекомендуем на основе составленного плана продумать и понять:

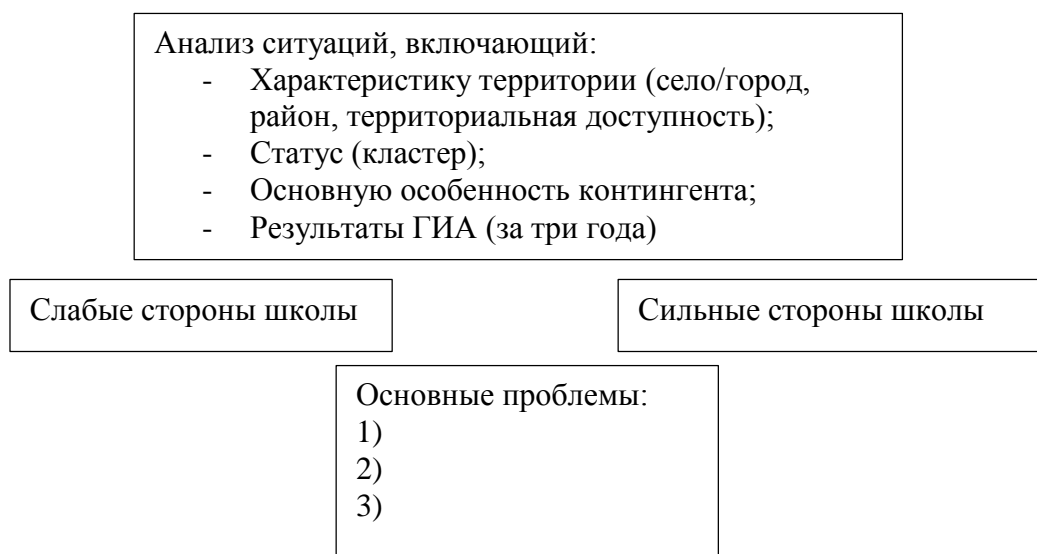
- что школа может сделать сама;
- что школе могут предоставить на муниципальном уровне;
- что школе могут предоставить на уровне региона.

При этом, необходимо определить:

- Что именно необходимо – максимально конкретно. Если речь о модульной программе повышения квалификации, то например, – запрос «Технология формирующего оценивания», если речь идет о методике, то – «Методика исследования учебной мотивации обучающихся такого-то возраста».
- От какого субъекта можно получить помощь – например, ИРО, психологический центр, Центр информатизации и оценки качества образования.
- Сроки – по полугодиям, на три года вперед.

Общая структура плана должна выглядеть следующим образом.

1. Пояснительная записка.



2. План мероприятий для выхода из текущей ситуации.

2.1 Необходимая помощь

Уровни	Действия	Сроки
Муниципалитет		
Регион		

2.2 План мероприятий (дорожная карта)

Задача	Мероприятия	Ожидаемый результат (критерии успеха)	Сроки выполнения	Ответственные