Руководителю ОУ

Заместителю директора по УВР ОУ

Уважаемые коллеги, беспокойство за качество образования в школах Приморского края заставляет напомнить, что обеспечение высокого качества и равного доступа к образованию для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики.

Для перехода работы школ в эффективный режим работы у каждого образовательного учреждения должна быть программа (дорожная карта, план). Особенность такой программы, либо иного документа состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов, программа перехода в эффективный режим работы опирается, в основном, на внутренние ресурсы. 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.

Изучение планов показало, что некоторые образовательные организации подошли к этому вопросу формально. В связи с этим хотелось бы **обратить внимание на следующее***.*

1. Программа перехода в эффективный режим работы - это документ, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое состояние. Его главная цель – **улучшение образовательных результатов учащихся**. Для этого должны быть предусмотрены изменения в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

2. Программа перехода в эффективный режим работы должна обеспечивать целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы – повышению образовательных результатов своих учеников.

Для этого она должна иметь следующую структуру:

- описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа (т.е. необходимо провести диагностику школьных процессов, определить проблемы и затруднения, которые привели школьников к низким образовательным результатам). Итоги этой деятельности должны быть обязательно описаны;

- стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления);

- цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;

- описание приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач;

- поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;

- мониторинг эффективности реализации программы.

Отсутствие в документе указанных положений позволяет говорить о формальном подходе к изменению ситуации, сложившейся в образовательном учреждении.

3. Обращаем ваше внимание, что программа должна представлять не статистический, а аналитический характер. Представление подробных результатов успеваемости по классам, предметам, школам, не сопровождаемое выводами о причинах низких результатов, совершенно бессмысленно.   
 Кроме того, причины не могут быть слишком обобщены, без конкретизации (например, недостаточная компетентность педагогов (в чем конкретно испытывают затруднения педагоги, какое количество педагогов? с какими учащимися, предметами это связано?), низкий уровень мотивации (учителей? учащихся? мотивации к чему?).

Обязательно, среди причин, приведших к данному состоянию дел, должны быть указаны причины, связанные с ошибками, недостатками в управлении образовательной организацией. Функции управления не могут быть сведены только к вопросам контроля, в то время как его эффективность, результативность возможна только при соблюдении полного цикла управленческих действий (целеполагание, планирование, обеспечение условий при реализации, контроль и коррекция; при этом контроль является только одной и завершающей частью управленческого цикла).

Недопустимо при анализе проблем в качестве основных причин, приведших к низким образовательным результатам, указывать внешние проблемы: неблагоприятный социальный контекст, отдаленность от центров, плохая инфраструктура, низкая заинтересованность родителей и пр., что, безусловно, является факторами, влияющими на уровень образовательных результатов учащихся. Но такое «перекладывание» проблем только на внешние условия, не позволяет вам сосредоточиться на понимании внутренних школьных процессов, а, следовательно, увидеть в полной мере, какие изменения в учении, преподавании, управлении внутри школы позволят улучшить образовательные результаты учащихся.

4. При планировании своей работы не отходите от категории школ, показывающих низкие образовательные результаты! Если в ваших планах превалируют показатели объективности оценивания, вы перешли в категорию школ, показавших признаки необъективности при проведении внешних оценочных процедур, а это приведет к некоторому расхождению в целях программ перехода школы в эффективный режим работы с их содержанием и выбором методов и технологий их реализации, поскольку проблемы в этих категориях школ различны, следовательно, должны быть разными и пути их решения.

5. Обязательно выделите приоритеты, на которые будет направлена реализация программы. Они должны быть зафиксированы! Это могут быть предполагаемые результаты (новый образ школы через три года, достигнутый после реализации программы).

6. Планируя улучшение образовательных результатов учащихся, не ограничивайтесь развитием профессионального мастерства педагогов, овладением и использованием ими технологий обучения и оценивания, что, безусловно, является ведущим фактором, влияющим на качество результатов.

Напоминаем, что есть еще целый ряд факторов и условий, меняя которые можно улучшить низкие образовательные результаты. Они относятся к характеристикам *качества самого образовательного процесса:* это – образовательные программы, организация образовательного процесса, качество не только преподавания, но и психолого-педагогического и социально-педагогического сопровождения.

Так, должны быть предложены мероприятия, связанные с обновлением (корректировкой) основных образовательных программ, внесения в учебный план курсов метапредметного, надпредметного характера, использования возможностей внеурочной деятельности и школьного дополнительного образования для обеспечения коррекции образовательных достижений. Кроме того, необходимо рассмотреть возможность изменение графика и расписания занятий, так как использование модульных, блочно-модульных, интегрированных, сетевых образовательных и рабочих программ обеспечивает вариативность и индивидуализацию образовательного процесса, позволяет сделать обучение более практикоориентированным, следовательно, будет влиять на развитие интереса и мотивации к обучению каждого конкретного ученика. Таким же важным фактором изменения является уход от строго классно-урочной системы обучения, использование современных форм организации образовательного процесса: обучение в группах, потоках, выделяемых по разным основаниям, использование системы «погружения», проектных дней, образовательных практик, «умных каникул», профильных смен, лабораторий, стажерских проб, учебных практик – форм, позволяющих учитывать разнообразные образовательные запросы и потребности учащихся, сделать обучение более современным, интересным, мотивирующим.

7. Безусловно, еще одним важным фактором, оказывающим влияние на результат, является школьная образовательная среда и современная инфраструктура школы. Этому направлению необходимо уделить отдельное внимание. Так как наличие в школе уголков чтения, мест для самостоятельной работы учащихся, мест для самовыражения учащихся, мест для занятий проектной деятельностью, возможности поработать в группе, собраться, обсудить и пр. является важной частью подростковой культуры. Созданные в школе подобные условия (что не требует большого вложения средств) формируют у учащихся положительный образ школы, атмосферу участия, принятия, значимости, успешности, т.е. благоприятный климат школы, который оказывает влияние на улучшение низких образовательных результатов.

8. К сожалению, надо констатировать, что одной из причин попадания учреждения в список ШНОР является ***качество управления***. Как говорилось выше, в основном администрация пытается влиять на улучшение качества образовательных результатов учащихся через усиление контроля, систематического отслеживания динамики достижений. Вместе с тем необходим содержательный (детальный план действий) с конкретными управленческими механизмами: создание творческих групп, элементы планирования и управления разными процессами, должны быть определены сроки, ответственные, формы принятия управленческих решений и предоставления отчетности. Как правило, такого плана действий у управленцев нет.

С точки зрения управления, важнейшим элементом любого плана изменений является **оценочный показатель.** Т.е. должны быть не только результаты, но и критерии, и показатели качественные и количественные, определяющие успешность реализации вашего плана.

Практика показывает, что единственный способ решить все стоящие перед руководителем задачи – распределить эти задачи и ответственность, но ни в коем случае не возлагать их на одного человека или группу.

Удачи! У вас все получится!