



**ФИОКО**

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА  
ОБРАЗОВАНИЯ

## **Условия преодоления рисков низких образовательных результатов**



В рамках проекта Адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами директора резильентных школ делятся своим опытом преодоления низких результатов. Анализ и обобщение этого опыта позволяет сделать ряд выводов, описывающих возможные шаги для выхода из сложной ситуации.

## Содержание

1. Инициация изменений. Стимул .....	3
2. Объективная самооценка .....	3
3. Концепция, программа развития и миссия образовательной организации .....	4
4. Ценности резильентных школ .....	5
Памятка «Трансформация ШНОР в школу, нацеленную на образовательные результаты» .....	7

## 1. Инициация изменений. Стимул

В большинстве описанных случаев стартовые результаты школы (результаты на начало описываемых самонаблюдений) были невысокие.

Во всех проанализированных случаях изменения инициированы определенным событием, например: попадание в список школ с признаками необъективности, в региональный список школ с низкими образовательными результатами или получение скромных результатов в региональном образовательном рейтинге.

При этом, школы признают, что попадание в подобный рейтинг было для них «неприятным фактом», однако признание проблемы запустило сам процесс изменений, или – трансформацию в школу, нацеленную на образовательный результат.

Директора отмечают высокий стимул к изменениям, предполагающий, что сохранение текущего состояния более невозможно, и что требуется выход из сложившейся ситуации. Таким образом, резильентные школы отвечают на вопрос «почему мы должны меняться», что предполагает, в том числе, внутреннюю готовность к сложным решениям и непопулярным мерам, например, к увольнению сотрудников.

Готовность к изменениям имеет и другие последствия: кризис в таких организациях воспринимается положительно, сложность интерпретируется как возможность, шанс измениться к лучшему. Например, резильентные школы отмечают, что им удалось извлечь пользу из изоляции во время пандемии COVID-19. Другими словами, такие школы любую угрозу или риск во внешней или внутренней среде стараются обратить в свою пользу.

## 2. Объективная самооценка

Все успешные школы, а также школы, способные преодолевать риски низких результатов, имеют общую характеристику – они обладают развитой внутришкольной системой самооценки и диагностики. Резильентные школы отмечают, что объективная, то есть честная и глубокая самодиагностика, стала началом всех изменений. В самом деле, без диагностики и осознания причин возникновения рисков невозможно выбрать действенные меры для их преодоления.

Самодиагностика предполагает всестороннее изучение **внутренней среды школы**. Во время диагностики школы изучают результаты внешних мониторингов и оценочных процедур, результаты муниципальных, региональных диагностик и школьных контрольных работ. Затем они открыто и широко обсуждают эти результаты внутри своего коллектива. Но анализ результатов оценочных процедур – лишь начало глубокой самодиагностики. Школьные команды анализируют качество работы каждого члена педагогического коллектива, и таким образом обнаруживают запросы на повышение квалификации. Резильентные школы точно знают, по какому направлению сотрудникам необходимо повысить квалификацию, чтобы это положительно отразилось на общей

эффективности работы школы. Они анализируют показатели работы системы дополнительного образования, вовлеченность во внеклассные мероприятия, внеурочную деятельность, систему работы с талантами, частотность и результативность участия в конкурсах и олимпиадах.

Таким образом, школы отвечают на вопрос «что мешает нашему развитию» и определяют факторы риска низких результатов, характерные именно для их школы.

### 3. Концепция, программа развития и миссия образовательной организации

Целью деятельности любой образовательной организации является достижение образовательных результатов высокого качества. При этом, для достижения этой цели каждая образовательная организация должна справляться с рисками и вызовами, характерными именно для нее. Определив актуальные факторы риска, школа преобразует их в задачи – конкретные меры по разрешению вызовов.

Например, самодиагностика выявила наличие высокой доли рискованного контингента в школе и низкие компетенции педагогов в области работы с такими обучающимися. В качестве реакции на риск школа принимает решение отправить нескольких педагогов на повышение квалификации в области тьюторского сопровождения. Пройдя курс, коллеги будут делиться опытом с другими педагогами. Таким образом, школа обходит ресурсные ограничения и распространяет передовые практики.

Движущая сила трансформации школы (осознание потребности и активные действия, направленные на изменения) в следствие работы коллектива над развитием школы преобразуется в «**миссию школы**», то есть основную идею, которую образовательная организация транслирует в окружающее пространство. Например, школа может являться культурным и образовательным центром своего района или населенного пункта, стать консультационным центром для родителей по вопросам развития и воспитания детей. Миссия не обязательно должна быть сформулирована четко, ее основной характеристикой является емкая передача смысла деятельности школы, например «школа последовательной успешности выпускника».

Практическим выражением «миссии школы» является **концепция** образовательной организации.

Представители резильентных школ одинаково воспринимают важность концепции: они принимают ответственность за ее реализацию, то есть признают, что каждый педагог школы является носителем ценностей школы и его деятельность направлена на их воплощение. Программа развития школы – последовательность шагов по воплощению концепции школы в жизнь.

**Программа развития** школы наполняется практическими шагами. Резильентные школы готовы к активной работе с учебными планами, адекватно оценивают возможности и потребности обучающихся и выстраивают вариативную программу обучения: они с

смело сокращают базовую сложность для школьников с затруднениями, зато гарантированно добиваются поставленных задач; сильные учащиеся при этом, получают возможность осваивать программу на продвинутом уровне.

Разработка программы развития предполагает проведение диагностики **внешней среды** школы. Внешняя среда, равно, как и внутренняя среды, содержит как угрозы развития, так и возможности для развития школы.

Одно из направлений поиска возможностей – изучение потенциальных социальных партнеров. Резильентные школы активно взаимодействуют с окружением, реализуя доступный потенциал **профориентационной работы**. Они подходят к выбору партнеров стратегически, а не только по территориальному признаку: могут, например, поддерживать тесные взаимосвязи с педагогическими колледжами и вузами региона, чтобы поддержать обновление своего педагогического коллектива при необходимости.

При наличии такой возможности школы пользуются помощью, которую им оказывают другие участники образовательных отношений: с готовностью перенимают опыт, внедряют в практику преподавания новые материальные ресурсы, приглашают учителей из других школ, в том числе для дистанционных занятий.

Резильентные школы разрабатывают систему **мотивации** своих педагогов. Санкциям они предпочтут разъяснительную работу. Они развивают **профессиональное взаимодействие**, практикуют корпоративное обучение и совместное преподавание.

#### 4. Ценности резильентных школ

Ценности резильентных школ являются теми ориентирами, которые направляют педагогический коллектив во время принятия решений, разработки стратегии и программы развития. В кризисные периоды наличие некоторых из этих ценностей может стать необходимым условием положительного выхода из сложной ситуации.

**Учащиеся учителя.** Образование как таковое является ценностью резильентных школ – сами педагоги прежде всего являются первоклассными учениками. Получая знания во время повышения квалификации, они не только применяют его в индивидуальной практике, они делятся им с другими коллегами.

**Активный коллектив.** Школьный коллектив имеет активную профессиональную позицию, то есть осознанно вовлекается во все инициативы, которые порождает школа. Подобный уровень вовлечения распространяется и на обучающихся.

Активность проявляется и том, что педагогически коллектив и директор школы самостоятельно взаимодействуют с информационным полем – они активно ищут новые технологии и практики, которые будут внедрять. Резильентные школы стремятся к **инновациям**.

Коллективы резильентных школ воспринимают ФГОС как возможность дать ученикам образование, соответствующее потребностям сегодняшнего и завтрашнего дня. Поэтому они ориентированы на поиск лучших педагогических практик, и сами активно исследуют вопросы новых методов обучения.

Понимают важность развития компетенций и метапредметных навыков. Для этого ищут возможности для связи учебного материала с жизнью, пытаются сделать обучение как можно более **практикоориентированным**.

Учителя резильентных школ уверены, что способности есть у всех, и стараются применять соответствующие педагогические практики. Например, вместо констатирующего оценивания чаще применяют разные формы **формирующего оценивания**, стараются ориентироваться на **индивидуальные способности** обучающихся, применяют тьюторский подход, там, где ученикам нужна дополнительная поддержка.

**Ориентация на обучающегося.** Педагоги школ стараются исходить из возможностей учащихся – они внимательны к самостоятельным проявлениям творчества и готовы его поддерживать. Осознавая трудности, вызванные значительными долями рискованного контингента, они стараются развивать компенсаторную функцию образовательного процесса. В том числе поэтому, педагогические коллективы резильентных школ максимально используют систему **дополнительного** образования для всестороннего развития обучающихся.

В резильентных школах осознанно создается **атмосфера комфортного нахождения**.

Вовлеченные, любящие учиться учителя, создают атмосферу, при которой школьники учатся учиться, и получают от этого удовольствие. Это приводит к тому, что учащиеся резильентных школ сохраняют высокий уровень **любопытности** на протяжении всей учебы.

Комфорт нахождения в школе поддерживается ее инклюзивностью в широкой трактовке термина – школа старается быть как можно более **открытой для всех** участников образовательных отношений: вовлекает родителей в школьные мероприятия, заручается доверием школьного окружения, работает над своей репутацией в социальной среде.

Все это приводит к тому, что в резильентных школах формируется и поддерживается **образовательная среда высокого качества**, следствием которой является высокая мотивация к учебе и уверенность обучающихся в своих силах – один из наиболее значимых предикторов высоких образовательных результатов.

Ключевым смыслом любой школы, добивающейся положительных результатов, по мнению всех директоров является **«команда»**. Педагогический коллектив воспринимает себя как «команду», группу, коллектив, объединенный целью и задачами, разделяющим общие ценности.

Директор резильентной школы – это **лидер**, задающий направление трансформационным процессам. Директор является лидером своей команды, опирается, при этом на решения, принятые коллегиально.

## Памятка «Трансформация ШНОР в школу, нацеленную на образовательные результаты»

<b>Вопрос</b>	<b>Описание процесса / этапа трансформации ОО</b>	<b>Условия успешного прохождения этапа, ценности</b>	<b>Результат</b>
Почему мы должны меняться?	Коллективу, директору ОО необходим триггер, толчок к изменениям	Готовность директора и коллектива признавать проблему, готовность к непопулярным, непростым решениям, готовность и желание изменений	Запуск самодиагностики
Что тормозит наше развитие?	Глубокая самодиагностика, определение рисков	Наличие отлаженной системы объективной оценки качества образования в ОО	Определение факторов риска
Как мы достигнем целей? Чем мы располагаем или можем, или должны располагать, чтобы достичь цели?	Определение мер, анализ доступных ресурсов, постановка задач;	Команда, коллегиальность, лидерское целеполагание	Определение направления развития, создание концепции развития, написание программы развития
Как сделать принимаемые меры еще эффективнее? Как гарантировать достижение результатов?	Реализация выбранных мер в ответ на риски	Поддержание комфортной атмосферы Нацеленность на инновации Открытость для всех участников образовательного процесса	Формирование образовательной среды нового качественного уровня