

# СРЕДНЕСРОЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧИТЕЛЕЙ И УЧАЩИХСЯ В 30 ИННОВАЦИОННЫХ ШКОЛАХ

**ЗАКАЗЧИК:**  
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**



**ФОНД  
ПОДДЕРЖКИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ИНИЦИАТИВ**

**ИСПОЛНИТЕЛИ:**  
**КОНСОРЦИУМ КОМПАНИЙ: ОСОО ERFOLG CONSULT, АГЕНТСТВО EDNET, ФПОИ**

## Оглавление

<b>I.</b>	<b>Контекст .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Резюме базового исследования: выводы и рекомендации.....</b>	<b>5</b>
<b>III.</b>	<b>Методология среднесрочного исследования.....</b>	<b>7</b>
<b>IV.</b>	<b>Изменения в основном инструментарии.....</b>	<b>11</b>
<b>V.</b>	<b>Принцип построения отчета по среднесрочному исследованию .....</b>	<b>13</b>
<b>VI.</b>	<b>Результаты деятельности проекта за 3 года .....</b>	<b>14</b>
<b>VII.</b>	<b>Анализ данных.....</b>	<b>17</b>
1.	Влияние проекта .....	17
2.	Достижения учащихся .....	21
2.1.	Уровень успеваемости .....	21
2.2.	Результаты выпускников школ по общереспубликанскому тестированию (ОРТ) 24	
2.3.	Результаты девятиклассников по предмету «геометрия» в рамках теста Национального центра тестирования (НЦТ) .....	28
3.	Среда обучения в школах .....	33
3.1.	Оценка учащимися своей школы.....	33
3.2.	Взаимодействие учащихся с учителями и администрацией.....	34
4.	Деятельность учителя в инновационной школе .....	37
4.1.	Мотивация учителей к профессиональной деятельности.....	38
4.2.	Возможности для профессионального роста учителей и улучшения педагогической практики в инновационных школах .....	41
4.3.	Изменение педагогической практики учителей .....	44
5.	Система управления инновационных школ.....	47
5.1.	Планирование .....	48
5.2.	Участие различных групп интересов в принятии решений.....	50
5.3.	Работа попечительского совета .....	53
6.	Оказание поддержки близлежащим (кластерным) школам .....	55
<b>VIII.</b>	<b>Выводы и рекомендации .....</b>	<b>60</b>
<b>IX.</b>	<b>Глоссарий .....</b>	<b>64</b>

## I. Контекст

Общий контекст в системе школьного образования на момент старта проекта и соответственно базового исследования 30-ти инновационных школ благоприятствовал началу серьезного пилотного проекта в сфере повышения качества преподавания. В 2016 году во время старта проекта предпринимался ряд радикальных реформистских мер, который обычно связывают с именем Министра Образования Эльвиры Сариевой. Это реформа центрального аппарата министерства, выведение РИППК и ПКР из структуры КАО, а также некоторые проекты сразу в нескольких направлениях, связанных с образованием – вопросы финансирования школ, повышение квалификации педагогов, оценка эффективности работы организаций образования и пр.

Стратегическая рамка деятельности проекта была задана тем обстоятельством, что по времени деятельность проекта совпала с завершением второго и запуском завершающего, третьего цикла реализации стратегии развития образования СРО 2012-2020<sup>1</sup>. На этот процесс не мог не повлиять проект ПРСУСО и особенно его компонент связанный с инновационными школами, как ресурсно обеспеченная сеть школ, предоставляющая возможности «обкатывать» пилотные инициативы, материалы процедуры и способы взаимодействия участников образовательного процесса.

На старте проекта ПРСУСО, в 2016 году при поддержке Азиатского банка развития министерством образования была разработана и утверждена Постановлением Правительства Кыргызской Республики комплексная программа «Новый учитель», включающая в себя среднесрочные (до 2020 года) и долгосрочные (до 2030г.) цели и задачи. В рамках указанной программы были разработаны профессиональные стандарты педагога, процедуры и необходимый инструментарий для запуска нового формата аттестации учителей (руководства для учителей и отделов образования, формы наблюдения урока, интервью, инструменты самооценки, тесты).

Были разработаны и приняты нормативно-правовые акты, обеспечивающие процесс запуска новой системы оценки качества работы педагогов и финансовой мотивации. В течение 2016 года на базе 30-ти инновационных школ, была проведена апробация механизма аттестации, по результатам которой были доработаны инструментарий и процедуры.<sup>2</sup> <sup>3</sup>Апробация также продемонстрировала высокий уровень стресса для школ и необходимость усиления потенциала школ, управлений образования и МСУ для реализации такой масштабной инициативы, что было описано в базовом исследовании.

По ряду причин весной 2017 года было принято политическое решение о моратории на проведение аттестации учителей до 2020 года. Поставлена цель не только подготовить школы и местные органы управления образованием к проведению аттестации, но также организовать повышение квалификации всех учителей и директоров школ, прежде чем новый механизм будет запущен.

Тем не менее, отложенное решение о запуске механизма аттестации учителей не означает остановку реализации программы Поддержки и профессионального развития педагогических кадров «Новый учитель», так концепция Непрерывного профессионального развития, методология, разработанная в рамках ПРСУСО была реализована на базе 30 инновационных школ, и результаты ее как раз и являются отчасти предметом рассмотрения настоящего исследования.

---

<sup>1</sup> План по реализации СРО 2012 – 2020 на 2018-2020 годы

<sup>2</sup> Постановление Правительства КР об Утверждении Положения о порядке проведения аттестации учителей образовательных организаций КР от 16 августа 2016 года № 439

<sup>3</sup> Постановление Правительства КР «О надбавках за квалификационную категорию учителям общеобразовательных организаций» от 5 октября 2017 года № 648

Также следует отметить тот факт, что именно те учителя, которые смогли пройти аттестацию в пилоте 2016 года и подтвердить свои притязания на более высокую категорию, в 2020 году получили надбавки к своей заработной плате и в настоящий момент являются единственной категорией учителей в стране, которые смогли их получить. Согласно Постановлению<sup>4</sup> и переданной базе данных, подготовленной ОРП по 30 инновационным школам, 492-м педагогам, прошедшим аттестацию и получившим квалификационные категории по решению аттестационных комиссий в 2016 году, в пилотном режиме по решению МОН КР с 1 марта 2020 года (за период с 1 января 2020 г.) выплачивается надбавка с разбивкой по категориям. Таким образом, надбавки к ежемесячной заработной плате получают 492 учителя, из них 77 учителя высшей категории, 215 – 1-ой категории, 200 - 2-ой категории.

Помимо изменений в системе повышения квалификации и профессионального развития учителей, в системе образования КР, за время, разделяющее базовое и среднесрочное исследования, произошли и другие изменения, и наметились новые тренды, повлиявшие на ход реализации проекта. Прежде всего, это глобальный тренд на привлечение внимания к дисциплинам STEM (наука, технологии, инжиниринг и математика), который не обошел стороной и Кыргызстан, где проявился в реализации большого числа проектов от разных доноров и международных НПО, в том числе и в сфере школьного образования. В некотором смысле проект ПРСУСО явился одним из первых больших проектов в стране в разработке данного направления, так как приоритет в инфраструктурной поддержке школ был как раз отдан именно этим дисциплинам. Тем не менее, надо отметить, что понимание обществом важности STEM, формируемое реализуемыми проектами и сопровождающими их кампаниями в медиа стало благоприятным фактором, влияющим на успешность проекта.

Другим серьезным фактором, характеризующим изменения в образовательном контексте проекта за время его реализации, является тренд на цифровизацию и развитие IT технологий в системе образования. Расширение электронного образовательного контента и развитие IT компетентностей педагогов выделяются в качестве приоритетных задач в плане по реализации СРО<sup>5</sup> и также поддерживаются в системе образования проектами разного уровня направленности и масштаба.

И конечно в описании контекста нельзя не упомянуть о карантине и переходе на дистанционное образование в связи с пандемией Covid-19, произошедшей и продолжающейся в 2020 году. Ответ системы образования на вызовы пандемии напрямую связан с вопросом о IT компетентности учителей, работающих в системе образования, о котором мы писали выше. Учитывая тот факт, что, в рамках проекта, были проведены обучающие мероприятия именно в этом направлении, инновационные школы проекта оказались в большей мере готовы к этому вызову по сравнению с другими школами, о чем будет сказано ниже в основном разделе исследования.

---

<sup>4</sup> Постановление Правительства Кыргызской Республики №648 от 5 октября 2017 года «О надбавках за квалификационную категорию учителям общеобразовательных организаций» и Постановление Правительства Кыргызской Республики №439 от 11 августа 2016 года «Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации учителей общеобразовательных организаций Кыргызской Республики». Данное Постановление вступило в силу с января 2020 года.

<sup>5</sup> ПП КР "О стратегических направлениях развития системы образования в Кыргызской Республике" от 23 марта 2012 года № 201 в редакции от от 4 июня 2018 года № 270 <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/11922>

## II. Резюме базового исследования: выводы и рекомендации

Базовое исследование было направлено на определение базовых характеристик 30-ти инновационных школ и формируемых вокруг них кластеров качества.

В рамках кабинетного исследования был осуществлен анализ международного опыта в подходах к распространению инноваций в школьных системах разных стран, реализация инноваций в которых осуществлялась через создание инновационных школ. Анализ международного опыта позволил сформировать методологическую рамку базового исследования, определяющую основные его разделы.

Анализ истории инновационных проектов в сфере школьного образования Кыргызстана, достижений и трудностей в продвижении инноваций, а также сопоставление полученного опыта в реализации инновационных проектов с международным опытом, позволило нам сделать вывод о перспективности самой стратегии распространения инноваций проектом (схема инновационные школы – кластеры качества), а также подхода к выбору самих 30-ти инновационных школ.

Осведомлённость о проекте. Исследование выявило высокий уровень стартовой мотивации и перспективные ожидания от проекта со стороны руководства и педагогических коллективов инновационных школ, а также родителей и местного сообщества, что, безусловно, является хорошим ресурсом для его успешной реализации. Также следует отметить высокий уровень готовности сообщества осуществлять свой вклад в улучшение потенциала школ и дальнейшее продвижение проекта. В то же время имеет место недостаточно ясное понимание целей и задач конкретного проекта со стороны родителей и общественности, для преодоления которого следует осуществлять дополнительную проектную активность.

Достижения учащихся. Для определения базового уровня достижений учащихся проводился анализ качества образования (показатели успеваемости) учащихся и выпускников школ в национальных тестированиях ОРТ и НЦТ, а также субъективным показателям достижений учащихся с точки зрения участников фокус-групп и глубинных интервью. На момент проведения базового интервью был зафиксирован более высокий уровень достижений учащихся инновационных школ по сравнению с кластерными школами по всем показателям. Однако на основании данных глубинных интервью сделан вывод о малой информативности данных ОРТ и НЦТ для оценки эффективности работы конкретной школы.

Среда обучения. Данные по характеристикам образовательной среды, полученные в результате анализа анкет школьников, демонстрируют высокий уровень удовлетворенности учащихся такими ее характеристиками как общий уровень удовлетворенности своей школой, отношениями между учителями, учащимися и администрацией школ, образовательными возможностями, предоставляемыми школой, а также степенью вовлеченности школьников в процессы принятия решения. В то же самое время мы предположили, что такой высокий уровень удовлетворенности со стороны школьников мог быть следствием невысокого уровня притязаний школьников и пришли к выводу о недостаточности количественного метода для получения полноценной информации о мнениях школьников.

Деятельность учителя. Исследовалась по следующим параметрам: мотивация учителей к профессиональной деятельности, удовлетворенность учителей предоставляемыми им возможностями для профессионального роста, а также готовность учителей к изменению своей педагогической практики в соответствии с реформами. Исследованием зафиксированы высокие показатели по всем указанным параметрам.

Исследованием также был проведен содержательный анализ мотивирующих факторов. Был зафиксирован высокий декларируемый уровень готовности учителей к реализации

проекта, а также показатели элементов организационной культуры инновационных школ, которые могут способствовать инновациям.

Система управления. Для получения данных о характеристиках системы управления инновационных школ рассматривались такие элементы системы как планирование, участие в управлении всех групп интересов, окружающих школу. Также отдельным предметом рассмотрения были выбраны Попечительские Советы школ. Исследование показало высокую степень участия общественности в работе школы. Однако также следует отметить неразвитость формализованных процедур участия и влияния на процессы принятия решений со стороны родителей и представителей местной власти.

Участие внешнего окружения в управлении школой и оказываемая им поддержка носит неструктурированный характер. Попечительские советы, а также прочие формальные и неформальные структуры, поддерживающие школу, нуждаются в поддержке в виде организационного аудита и дополнительном обучении.

Готовность работать в режиме инновационной школы. Последний раздел исследования был посвящен изучению готовности инновационных школ к работе по поддержке и обучению кластерных школ. Полученные результаты продемонстрировали готовность, а также высокий уровень мотивации школьных сообществ к деятельности по продвижению инноваций на всех уровнях: администрации, педагогических коллективов, родителей и местных властей.

### Ш. Методология среднесрочного исследования

**Цель:** выявить эффективность внедренных педагогических и технологических инноваций в 30-ти инновационных школах и оценить их влияние на общие достижения учащихся и учителей.

**Задачи:**

- Степень достижения ключевых компетенций или академических достижений учащихся 10-11 классов в соответствии с утвержденными предметными образовательными стандартами в инновационных школах;
- Влияние изменений образовательной среды и условий в школах на мотивацию к обучению учащихся и преподаванию у учителей;
- Влияние изменений системы руководства школой на общую школьную среду и эффективность обучения в целом;
- Изменение педагогической практики учителей, их мотивации к профессиональному росту, степени поддержки деятельности учителей администрациями школ под влиянием мероприятий проекта, направленных на повышение потенциала педагогических работников;
- Мнение и видение родителей об эффективности внедренных инноваций и их влияние на поведение учащихся и их достижения, а также на взаимоотношения между школой, учащимися и родителями.

**Целевая аудитория:**

- Администрация 30 инновационных школ;
- Учителя 30 инновационных школ;
- Учащиеся 30 инновационных школ;
- Представители айыл окмоту, районных администраций, мэрии;
- Родители учащихся 30 инновационных школ.

**Методы исследования:**

1. Кабинетный анализ;
2. Количественный метод: Анкетирование - 900 респондентов (учащиеся 10-11- классов, учителя);
3. Качественный метод: 30 фокус групповых дискуссий, 30 глубинных интервью,
4. Сбор статистической информации: карты школ.

### ОПИСАНИЕ МЕТОДОВ

1. **Кабинетный анализ**- аналитиками Консорциума был проведен обзор и анализ вторичных данных, основным источником был предыдущий отчет, информация о ходе и результатах реализации проекта, анализ и пересмотр инструментов, информация о реализации планов школ, информация о любых изменениях, произошедших в школах за 3 года деятельности проекта.
2. **Количественный метод - учителя:** был использован для опроса среди учителей 30 инновационных школ, в каждой из 30 инновационных школ было опрошено по 8 учителей 10-11 классов. В общей сложности всего было опрошено 240 учителей. Согласно методологии, в основном, были опрошены те учителя, которые принимали участие в базовом исследовании. Вне выборки были опрошены учителя, которые не принимали ранее участие в базовом исследовании, но работающие в этой школе более трех лет и преподающие в старших классах основные предметы за исключением таких предметов как: НВП, физкультура. Общее количество новых респондентов составило 69 человек.

*Средняя продолжительность опроса составила 40 минут.*

Во время полевого этапа были выявлены следующие трудности, ограничивающие полевой процесс:

- *Замена учителей*- опрос данной категории респондентов не вызывал особых затруднений, так как многие учителя находились в школе на момент полевого этапа. Учитывая, что школа сама была бенефициарием Проекта, отказов среди указанной категории респондентов не было. По методологии предполагалось опросить тех учителей, которые принимали участие в базовом исследовании. Всего было опрошено 240 учителей из 30 инновационных школ, из них 171 учителя, которые ранее принимали участие в базовом исследовании. 69 учителей были заменены по следующим причинам:
  - *Некоторые учителя уволились, по разным причинам (декретный отпуск, стал директором, перевелся в другую школу, и т.д.) и они были заменены, теми, кто преподает тот же предмет на момент проведения опроса.*
  - *В рамках базового исследования, кроме учителей основных предметов, были также опрошены учителя таких предметов как: физкультура, НВП, причиной такой замены являлось то, что не хватало учителей по основным предметам в школах (всего 8 учителей). Во время среднесрочной оценки были опрошены только учителя основных предметов.*
  - *Так же было требование к отбору новых респондентов/учителей учитывать опыт работы именно в исследуемой школе не менее трех лет, чтобы респондент смог заметить изменения и влияние проекта.*

**Количественный метод - учащиеся:** 30-ти инновационных школ. Согласно выборке, всего было опрошено 660 респондентов, то есть по 22 учащихся из каждой целевой школы. 11 учащихся 10- класса, 11 учащихся 11- класса. Был использован случайный отбор респондентов, как в 10-х, так и в 11-х классах отдельно. При этом отбор учитывал гендерный баланс, в обоих возрастных группах.

*Средняя продолжительность опроса составила 20 минут.*

Во время полевого этапа были выявлены следующие трудности, ограничивающие полевой процесс:

- *Опрос учащихся* - сравнительно с базовым исследованием опрос учащихся в данном исследовании сопровождался определенными затруднениями. Это было связано с введенными ограничениями из-за пандемии. Согласно разработанному алгоритму, изначально предполагалось, что опрос будет проходить в школе, и если школа согласится, то будет содействовать и выделит кабинет, администрация будет приглашать, согласно процедуре отбора учащихся в назначенное время. График опроса специально разрабатывался с учетом соблюдения всех введенных режимов ограничения в период пандемии. Не все школы смогли организовать, а некоторые и совсем отказались приглашать детей в школу, поскольку не имеют право собирать учащихся во время онлайн обучения в школе. Таким образом, каждый интервьюер получал от школы необходимую информацию - адрес проживания, контактные данные учащихся для дальнейшего контактирования.
  - *В выборку попали школы - интернаты, в таких школах особенно наблюдались затруднения. Так как эти школы являлись областного уровня, и дети приезжали обучаться из всей области. В связи с онлайн обучением многие дети находились дома, некоторые проживали далеко от самой школы, в других районах, селах. В данном случае интервьюер выезжал к каждому отобранному учащемуся в место проживания.*
  - *Полевой этап совпал с периодом сбора урожая и это отразилось на опросе в том числе. Многие учащиеся во время опроса находились в полях, и не смогли подойти в*



школу. В таком случае, интервьюер выезжал к ним домой для опроса в удобное для них время, заранее обговорив с ними цель приезда.

- Также встречались случаи, когда некоторые учащиеся находились вне дома из-за онлайн обучения (в другом городе, селе, в гостях). В данном случае в первую очередь выяснили, когда планирует возвратиться, если же это не совпадало с графиком полевого этапа, то назначали с ним время и опрашивали, в ином случае респондент был заменен согласно методике отбора.
- Таким образом, около 5% опрошенных учащихся были охвачены удаленно.

3. **Качественный метод - фокус групповая дискуссия:** всего было проведено 30 ФГД, по одной в каждой целевой школе. На ФГД были приглашены школьная администрация в лице зам. директоров и членов метод объединений, активных родителей 10-11-классов, членов Попечительского Совета, представителей общешкольного родительского комитета, представителей айыл окмоту, мэрии. ФГД был проведен на территории школы, количество участников составило 7- 11 респондентов.

*Средняя продолжительность ФГД составила 1-2 часа.*

**Качественный метод- глубинное интервью:** всего было проведено 30 ГИ с директорами и завучами целевых школ.

*Средняя продолжительность опроса составила 60 минут.*

Во время полевого этапа были выявлены следующие трудности, ограничивающие полевой процесс:

- *Экспертное интервью с представителями МОН КР* - согласно методологии, в базовом исследовании были опрошены три представителя МОН КР. В данном исследовании аналитиками был назначен один представитель, который непосредственно был вовлечен в реализацию проекта. Также предполагалось методом «снежного кома» добрать информированных респондентов о проекте. В процессе обсуждения, назначенный представитель МОН КР отметила, что кроме нее никто не был вовлечен в реализацию проекта. Опросить данного респондента не удалось по причине ее занятости. Также назначение времени опроса совпало с беспорядками, вызванными революцией 5-6 октября, соответственно интервью было отменено.
- *Глубинное интервью с директорами инновационных школ* - всего было опрошено 30 директоров отобранных школ. Опрос директоров не вызывал особых затруднений, опросы проводились в школе, респонденты приняли активное участие. Количество директоров, которые сменились или по другим причинам не смогли принять участие в среднесрочной оценке составило 16 человек. Основной причиной замены респондентов ГИ было: *увольнение, вышли на пенсию, перевелись в другую школу и т.д.* Встречались случаи, когда директора некоторых школ были назначены с недавнего времени и были мало информированы о проекте, в таком случае, мы проводили совместную беседу вместе с директором и завучем, который работает в течение многих лет и хорошо информирован о реализации проекта. Из 30 инновационных школ **в двух** вместо директора были опрошены завучи по учебной работе, которые работают в школе много лет и принимали непосредственное участие в реализации проекта. Такое решение было принято из-за занятости директоров, и они делегировали представлять школу **двум** завучам.

4. **Сбор статистической информации:** в инновационных и кластерных школах. Общее количество карточек составило 145. Карточка содержала такую информацию как: успеваемость, посещаемость, результаты ОРТ, НЦТ и информацию о пед. коллективе. В процессе сбора данных выяснилось, что во многих школах тестирование НЦТ сдают учащиеся 9-х классов. В Араванском районе Ошской области не удалось получить результаты НЦТ за 5 лет из-за того, что школы не получают результаты и не знают где их возможно получить.

**Инструментарий:** был разработан аналитиком Консорциума и утвержден Заказчиком. Все анкеты количественного метода были запрограммированы. Все инструменты были использованы на двух языках- кыргызский и русский.

<b>№</b>	<b>Этапы работ</b>	<b>Период</b>
1	Кабинетный анализ	1-15 августа 2020 года
2	Доработка и утверждение инструментов	15-30 августа 2020 года
3	Полевой этап: анкетирование, ФГД и ГИ	10-30 сентября 2020 года
4	Обработка полученных данных	15 сентября – 15 октября 2020 года
5	Предоставление аналитического отчета Заказчику	15 октября - 15 декабря 2020 года

#### **IV. Изменения в основном инструментарии**

В рамках кабинетного анализа для среднесрочного исследования был пересмотрен и адаптирован инструментарий, а именно анкеты для учащихся и учителей, и руководства для проведения ФГД и глубинного интервью. Карточки сбора информации по школам также были адаптированы к среднесрочному периоду, но поскольку они не применялись для получения ответов респондентов, а использовались только для сбора фактических количественных данных, изменения в данном инструменте не фиксировались в этом разделе.

В качестве пилотирования инструментария было использовано базовое исследование, которое отразило необходимость добавления определенных вопросов или удаления других непоказательных.

##### ***Резюме внесенных изменений***

###### Анкета для учащихся

1. Утверждения в вопросах 7 и 8 были переформулированы от 1-го лица, чтобы учащийся мог утверждать именно о своем личном опыте, а не говорить от имени всех учащихся (Наша школа лучшая в районе - Моя школа лучшая в районе или Мнение учащихся, высказанное при обсуждении какого-либо вопроса, принимается во внимание - Мое мнение, высказанное при обсуждении какого-либо вопроса, принимается во внимание)
2. Вопросы 10 и 11 анкеты базового исследования относительно предметов, которые нравятся учащемуся и почему они ему/ей нравятся были убраны из-за неинформативности для целей исследования.
3. В анкету среднесрочного исследования был добавлен вопрос - Планируешь ли ты куда-либо поступать? Если да, то в какое учебное заведение? И даны варианты ответов от ВУЗа до "никуда не планирую поступать".
4. Вопрос 12 анкеты базового исследования (Какую профессию ты хочешь выбрать?) был дополнен вариантами ответов, то есть были даны категории профессий. Вопрос 13 базового исследования - Какие предметы тебе для этого нужны? Был убран в связи с неинформативностью.

###### Анкета для учителей

1. Были добавлены 1 и 2 вопросы о том, принимал ли участие в опросе конкретный учитель в базовом исследовании, и если нет - то почему (см. результат в п.2 раздела «Методология среднесрочного исследования»).
2. Вопросы 3, 5,6 анкеты среднесрочного исследования были дополнены шкалой вариантов для интервьюера. Эта шкала была составлена из ответов респондентов во время базового исследования и в рамках анкетирования применялась для категоризации ответов респондентов интервьюерами без зачитывания вариантов ответа для респондента.
3. Пункт 6 вопроса 13 анкеты базового исследования - "В нашей школе женщины играют полноценную роль в управлении и мониторинге школ" - был убран в связи с тем, что члены педагогических коллективов в большинстве - женщины, соответственно этот пункт не показателен.
4. Вопрос 17 анкеты среднесрочного исследования - "Пожалуйста, перечислите какого оборудования Вам не хватает для эффективной педагогической деятельности?" - был дополнен шкалой вариантов для интервьюера. См. п.2 выше.
5. Вопрос 23 анкеты среднесрочного исследования - "Назовите 3 наиболее важные, на Ваш взгляд, изменения, которые произошли в Вашей школе за эти 2 года?" - был дополнен шкалой вариантов для интервьюера. См. п.2 выше.

###### Руководство для проведения ФГД

1. Вопросы 1,4,5,6,7,14 остались прежними, но были заданы с поправкой на последние 3 года. Например, в базовом исследовании вопрос 4 был задан как: "Насколько родители удовлетворены работой школы по части взаимодействия с учащимися?", а в среднесрочном исследовании вопрос был переформулирован таким образом:

"Насколько родители удовлетворены работой школы по части взаимодействия с учащимися за последние три года?"

2. Вопрос 11 был переформулирован с "Считаете ли вы, что школьное здание соответствует условиям, необходимым для эффективного обучения?" на "Менялась ли инфраструктура (физическая среда) за последние 3 года, и если да, то что изменилось и благодаря чему (кто оказывал финансовую и личную поддержку?)?"
3. Был добавлен вопрос 8. "Как изменился уровень достижений учащихся за время работы проекта? На какие показатели и данные вы опираетесь, отвечая на этот вопрос. Можете ли вы объяснить, почему произошли эти изменения? Что по-вашему является показателем улучшения работы школы?" и вопрос 12. "Стало ли сообщество более вовлеченным за последние 3 года? Какие связи были налажены?"

#### Руководство для проведения глубинного интервью

1. Вопросы 5 и 12 остались прежними, но были заданы с поправкой на последние 3 года.
2. Был добавлен вопрос 7. "Как изменился уровень достижений учащихся за время работы проекта? На какие показатели и данные вы опираетесь, отвечая на этот вопрос. Можете ли вы объяснить, почему произошли эти изменения? Что по-вашему является показателем улучшения работы школы?" (= вопросу 8 в ФГД)

## V. Принцип построения отчета по среднесрочному исследованию

Принцип построения данного отчета базируется на сравнении результатов, полученных при проведении базового исследования, с результатами, полученными в рамках проведения среднесрочного исследования. Такое сравнение (пре-тест и пост-тест) позволяет определить степень влияния мероприятий проекта на инновационные и кластерные школы и предоставляет материал для оценки эффективности реализации проекта по тем индикаторам, по которым возможно провести такое сравнение.

Технически, таблицы и диаграммы, представленные в рамках данного отчета по среднесрочному исследованию, были сгруппированы и сопоставлены с информацией в таблицах и диаграммах, представленных в отчете по базовому исследованию, чтобы визуально было легко определить степень произошедших изменений по тем же шести категориям, что и в базовом исследовании, а именно:

1. Влияние проекта (в базовом исследовании «Осведомленность о проекте»)
2. Достижения учащихся
3. Среда обучения в школах
4. Деятельность учителя в инновационной школе
5. Система управления инновационных школ
6. Оказание поддержки близлежащим (кластерным) школам.

Однако, следует помнить о том, что, помимо проекта, значительное количество как внешних, так и внутренних факторов оказывают влияние на деятельность школы, ввиду чего налагаются ограничения, которые не позволяют однозначно утверждать, что те или иные изменения, произошедшие со школами за значительно долгий период, являются исключительно результатом реализации мероприятий в рамках проекта.

Таким образом, предположения о влиянии деятельности непосредственно проекта, выдвинутые в рамках данного отчёта с разумной объективностью, должны восприниматься с учётом всех внешних и внутренних факторов (политических, экономических, социальных и т.д.), оказывающих влияние на деятельность школ в исследуемый период.

## VI. Результаты деятельности проекта за 3 года

### Общая информация

«Проект развития сектора: Укрепление системы образования» (ПРСУСО), финансируемый Азиатским банком развития (2016–2021 гг.) оказывает поддержку МОН КР в реформировании школьного образования через следующие компоненты:

- (i) улучшение качества стандартов и учебно-методических материалов;
- (ii) повышение качества работы учителей и улучшение системы повышения квалификации учителей;
- (iii) расширение доступа к качественному образованию посредством 30-ти инновационных школ, расположенных во всех регионах страны;
- (iv) улучшение управления сектором и проектом.

В рамках реализации проекта Отделу Реализации Проекта (ОРП) МОН КР были предоставлены консультационные услуги команды экспертов Педагогического Колледжа Колумбийского Университета (Columbia University – Teachers College), которые были направлены на оказание поддержки ПРСУСО в разработке предметных стандартов для 10-11 классов, в разработке политики в области педагогических кадров, поддержке инновационных школ с целью улучшения среды и материально-технических средств обучения, в поддержке ОРП в деятельности по управлению школой, электронному обучению и ИКТ/ мультимедиа, а также в вопросах нормативно-правового регулирования, управления финансами, закупками, а также по мониторингу и оценке Гендерного плана действий (ГПД)<sup>6</sup>. Кроме того, ОРП при технической поддержке Консультационной компании Латтанзио, разработал набор инструментов Непрерывного Профессионального Развития (НПР), который нацелен на поддержку директоров и заместителей директоров в реализации НПР на уровне школ. Данный набор инструментов НПР был пропилотирован в 30-ти инновационных школах; по результатам пилотирования консалтинговая компания выявила основные компетенции, которые необходимы учителям для обучения.<sup>7</sup>

Данное исследование фокусируется на оценке компонента (iii), основная задача которого состоит в повышении качества школьного образования через создание и развитие инновационных школ, которые, в свою очередь, должны служить экспериментальными площадками в регионах для разработки инновационных подходов в образовании, пилотирования новых предметных образовательных стандартов, внедрения новых технологий в образовательный процесс и предоставлять возможности для непрерывного профессионального развития педагогов и повышения их квалификации.

### Результаты<sup>8</sup>

1. Инновационные школы были оснащены учебной мебелью, лабораторным (более 300 видов) оборудованием, наглядными пособиями, муляжами, демонстрационными моделями и химическими реактивами для преподавания предметов в области математики и естественных наук. Также было предоставлено мультимедийное оборудование, компьютеры и принтеры для учителей.
2. Были осуществлены ремонтные работы в классах и лабораториях естественно-научного направления (химия, биология, физика, география,), установлены пандусы, в отдельных школах отремонтированы коммуникации.
3. Прошла апробация 12-ти новых предметных образовательных стандартов для 10-11 классов, при этом, учителя и руководители школ были предварительно ознакомлены с Государственным образовательным стандартом среднего общего образования как

<sup>6</sup> Обзорный отчет команды экспертов Колумбийского Университета (Columbia University – Teachers College) за 2016-2019 гг.

<sup>7</sup> Отчет МОН КР о ходе реализации проекта за 1 квартал 2020 года. Доступен по ссылке: <https://edu.gov.kg/media/files/7cb2e904-4c98-4892-97e3-ea2256e89bca.pdf>

<sup>8</sup> Информация по реализации проекта ПРСУСО, Кут Билим, 01.2020

- основным нормативно-регулирующим документом системы среднего общего образования, проанализировали ключевые компетентности и уровни их сформированности, детально ознакомились со структурой предметных стандартов 10-11 классов.
4. Учителя через практические упражнения проанализировали взаимосвязи предметного стандарта и плана урока, проанализировали личностно-ориентированные методы и приемы, используемые на уроках, различные стратегии и виды оценивания достижений учащихся.
  5. Проводились регулярные встречи и мини-фокус-группы с учителями 30-ти инновационных школ, посещение школ и наблюдение уроков, анализ уроков, проведенных по новым стандартам, а также налажен процесс получения обратной связи.
  6. Из числа руководителей и учителей-предметников были подготовлены тренеры, которые обучают коллег из других школ новым предметным образовательным стандартам.
  7. Был разработан набор инструментов для поддержки директоров и заместителей директоров в реализации модели непрерывного профессионального развития (НПР) на школьном уровне. На основе этих инструментов подготовлены обучающие материалы и проведены тренинги для заместителей директоров школ по УВР. На тренингах руководители школ составляли планы внедрения этого процесса в своих школах, были ознакомлены с процедурой предоставления заявок на курсы повышения квалификации на основе анализа потребностей учителей. В результате полученной на тренингах информации, школы внедряют процедуры планирования и реализации процесса НПР в своих школах основанной на реальных потребностях учителей в профессиональном развитии.
  8. Директора и завучи инновационных школ, а также их кластерных школ повысили свои управленческие навыки через участие в тренингах по вопросам управления школой и лидерству в обучении, на которых были выявлены основные факторы, влияющие на изменения: управление и развитие персонала, внедрение новых методик обучения, и системный переход на использование инновационных технологий.
  9. Для директоров и завучей школ были проведены семинары по Минимальным стандартам предоставления услуг в школе. Как часть минимальных стандартов предоставления образовательных услуг в школе были представлены и обсуждены требования к эффективности управления и политике обеспечения качества образования, включая механизмы государственно-общественного управления (Совет Попечителей), требования к учителю и качеству преподавания (профессиональные компетентности), к качеству ресурсного обеспечения (в том числе к учебникам), требования к компетентностному подходу в обучении и оценке успеваемости обучающихся и др.
  10. Были оборудованы кабинеты для реализации проекта «Внедрение дистанционного образования в систему повышения квалификации педагогических работников» (компьютеры, веб-камеры, комплекты для видеоконференции, сетевые роутеры, и т.д. и закуплена и поставлена мебель для этих мультимедийных классов), для того, чтобы инновационные школы, и кластерные школы, входящие в их образовательную сеть, могли иметь онлайн-доступ к курсам повышения квалификации, как областного уровня, так и к курсам, проводимым республиканским институтом ПК.
  11. Были проведены 2-х дневные обучающие тренинги по «Использованию Moodle системы для онлайн-курсов» для зам.директоров, учителей информатики из 30 инновационных школ, работников системы повышения квалификации учителей южного и северного регионов страны.
  12. Для развития партнерских отношений были разработаны и предоставлены школам «Руководство по двустороннему партнерству» и «Руководство для сообщества практиков». Также, две школы из 30-ти инновационных школ, отобранные по конкурсу, посетили две школы г. Алматы в Республике Казахстан в рамках мероприятий по обмену и двустороннему партнерству По итогам посещения школ г. Алматы педагогами из 2-х инновационных школ, при поддержке ОРП и Консультационной компании Латганзио

была проведена видеоконференция. Участники данной поездки смогли презентовать педагогам 30-ти инновационных школ (не прошедшим процедуру отбора для поездки в г.Алматы) не только результаты обмена опытом между школами по двустороннему сотрудничеству, но и смогли поделиться планами на будущее.

13. Были проведены 3-х дневные обучающие тренинги по «Организации процесса непрерывного профессионального развития педагогических работников» для педагогов 30-ти инновационных школ, специалистов и методистов районных центров образования, представителей ИПК южного и северного регионов страны.

Были проведены четырехдневные семинары по повышению профессионального мастерства директоров, завучей, представителей Попечительского Совета 30-ти инновационных школ «Планирование и оценка развития школы» и «Роль Попечительского Совета в повышении качества обучения». В ходе семинаров участники познакомились с опытом других стран в работе Попечительских советов.



## VII. Анализ данных

### 1. Влияние проекта

Базовое исследование продемонстрировало высокий уровень осведомленности об участии в проекте среди учителей и родителей инновационных школ, а также о высоком уровне мотивации участия в проекте. Сам факт участия школы в проекте воспринимался большинством как большое достижение администрации и коллектива, а также признание эффективности деятельности школы со стороны Министерства образования и науки Кыргызской Республики (далее по тексту МОН КР). Конкурсный отбор школ в число 100 инновационных школ МОН КР и в последующем в 30 инновационных школ, поддерживаемых Азиатским банком развития (далее по тексту АБР), а также первые шаги по реализации проекта (техническое оснащение, обучение учителей и директоров, а также аттестация учителей) стали причиной роста энтузиазма школьных коллективов, понимания значимости своей деятельности. Большой эффект в школах произвела поставка Министерством образования и науки Кыргызской Республики интерактивных досок и обучение учителей работе на них, а также новых компьютерных классов, имевшая место в 2014 году.

#### (А) Анализ количественных данных

Для сравнения представлений учителей о перспективах проекта в рамках базового исследования и о результатах деятельности проекта в рамках среднесрочного исследования было проведено сравнение показателей двух *открытых вопросов* об основных характеристиках инновационной школы. Первый вопрос касался общих представлений об инновационных школах (модель), второй вопрос относился к реалиям конкретной школы, в которой работает учитель (реальная школа). Результаты сравнения представлены в таблицах 1 и 2.

<b>Таблица 1. Модель инновационной школы (мнение респондентов)</b>					
№	Категория	Базовые результаты		Среднесрочные результаты	
		Кол-во	%	Кол-во	%
1	Инновационные технологии/техническое оснащение	184	21,3%	216	24,5%
2	Интерактивная доска, компьютеризация	91	10,5%	161	18,3%
3	Высокая квалификация учителей	154	17,8%	136	15,4%
4	Новые методы обучения	231	26,7%	135	15,3%
5	Вхождение в состав инновационных школ	6	0,7%	57	6,5%

<b>Таблица 2. Реальная школа (мнение респондентов)</b>					
№	Категория	Базовые результаты		Среднесрочные результаты	
		Кол-во	%	Кол-во	%
1	Компьютеризация, интерактивные доски, интернет	149	35,1%	199	22,3%
2	Хорошо обучают инновационными методами/технологиями	70	16,5%	140	15,7%
3	Квалифицированные учителя/соответствуют требованиям	46	10,8%	124	13,9%
4	Учителя занимаются саморазвитием	9	2,1%	83	9,3%
5	Показываем хороший результат/олимпиада, ОРТ, экзамены	21	5,0%	62	7,0%

В данном сравнении следует обратить внимание на то, что в рамках базового исследования в таблице 1 (модель) «Новые методы обучения» стояли на 1 месте, в то время как среднесрочные результаты выводят на 1 место «Инновационные технологии/техническое оснащение», а «Новые методы обучения» перешли на 4 место. Также показатель «вхождение в состав инновационных школ» значительно вырос, который указывает на осознание важности принадлежности инновационной школы к группе школ со схожими характеристиками.

Таким образом, данные о том, какой должна быть модель инновационной школы в представлении учителей, по-прежнему подчеркивают важность наличия «Инновационных технологий/технического оснащения» и «Интерактивных досок, компьютеризации», в то время как квалификация учителей и новые методы обучения отошли на 2-е место.

В рамках описания реальной школы в таблице 2 особое внимание следует обратить на среднесрочный результат в отношении первых двух категорий «Компьютеризация, интерактивные доски, интернет» и «Хорошо обучают инновационными методами/технологиями». Повышение данных индикаторов говорит о том, что учителя подтверждают, что фактически в их школах уделяется особое внимание именно этим компонентам, то есть реальная школа стремится к модельному представлению того, какой должна быть инновационная школа. Немаловажно отметить тот факт, что показатель обучения учителей пользованию техническими средствами значительно возрос, что подтверждается результатами возросших показателей третьей, четвертой и пятой категорий.

В результате сравнения двух показателей (модель и реальность) в среднесрочной перспективе можно сделать следующие выводы:

- а) школы, участвующие в проекте, действительно стремятся к модели того, какой должна быть в их понимании инновационная школа,
- б) если раньше учителя ставили в приоритет обучение новым технологиям, а не только их поставку, то сейчас показатели компетентности учителей в данном направлении позволяют говорить об их уверенном использовании технологий и осознания важности саморазвития в

данном направлении, что в их понимании положительно сказывается на образовательных результатах учащихся.

Такой уровень повышения важности наличия технологий и владения ими может быть также обусловлен переходом на дистантное обучение в связи с эпидемией Covid-19, поскольку учителя преподают онлайн, а значит наличие технического оснащения и умения им владеть в настоящее время играет ключевую роль в способности учителя передать знания учащимся.

В целом предположение относительно пункта **а)** подтверждается следующим показателем на соответствие школы статусу инновационной, который стремится к значению «полностью соответствует».

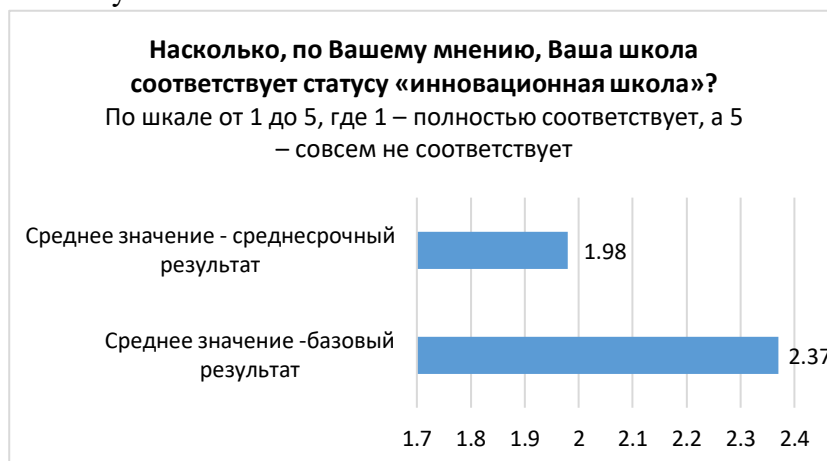


Рисунок 1. Опрос участников о статусе инновационной школы

Более того, показатель «очень высоко» «Оценки развития школы учителями за последние 2 года» по сравнению с результатом базового исследования значительно возрос, что является очередным подтверждением позитивной трансформации и развития школ. Крайне важным аспектом является то, что в среднесрочном исследовании никто из респондентов не использовал категорию «низко».

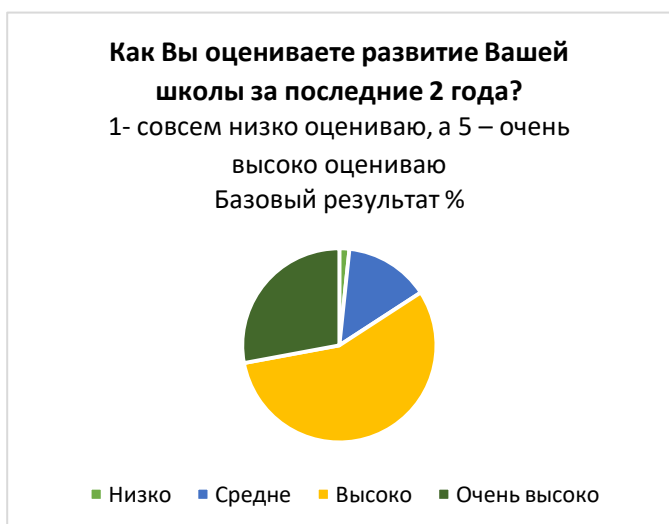


Рисунок 2. Показатели базового исследования

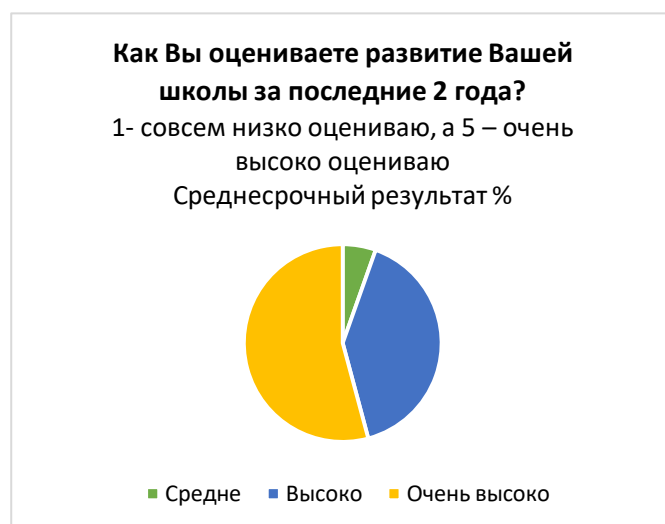


Рисунок 3. Показатели среднесрочного исследования

### (Б) Анализ качественных данных

Анализ глубинных интервью с Директорами инновационных школ, а также ФГД с представителями всех групп интересов школы (учителей, родителей, МСУ и пр.) показал

высокий уровень осведомленности о деятельности школ как инновационных, а также высокую степень удовлетворенности проведенной работой и сопричастности к ней. Следует отметить, что эти показатели не меняются ни в зависимости от региона расположения школы, ни от ее статуса или места расположения (город-село).

В сравнении с результатами интервью и фокус групп, проведенными в базовом исследовании нужно отметить что за время проекта у представителей сообщества сложилось достаточно ясное представление составляющих «инновационности» и динамики их взаимодействия: новые технологии и методы обучения, повышение квалификации учителей – мотивация учащихся – высокие результаты обучения.

Все также высока степень «гордости» за то, что именно «наша школа» была выбрана как центр распространения инноваций в районе не только на уровне своего кластера, но и за его пределы (например, на весь район). Так, например, примером особой гордости сообщества является то что учитель их школы является тренером и обучает другие школы по всей стране. Его имя знает все село и гордится им.

Безусловно, директора школы в большей мере владеют информацией о технологической стороне работы инновационной школы и в большей степени говорят об апробации новых стандартов, аттестации учителей, пилотирование новых форм и процедур методической работы и взаимодействия с сообществом, чем члены сообщества, но значительный прирост «включения» сообщества в школьную проблематику налицо.

Базовое исследование продемонстрировало высокий уровень стартовой мотивации и перспективные ожидания от проекта со стороны руководства и педагогических коллективов инновационных школ, а также родителей и местного сообщества. Авторами в рамках базового исследования было высказано опасение, что такой высокий «кредит доверия» может привести к завышенным ожиданиям от проекта, которые в свою очередь могут стать причиной разочарования в случае каких-либо сбоев в проектной деятельности. Согласно данным среднесрочного исследования этого не произошло, что с нашей точки зрения свидетельствует о том, что проектные мероприятия осуществлялись с высокой интенсивностью, логично, и получали должное освещение в местном сообществе.

*Я очень благодарен проекту АБР, они нам очень помогли в первую очередь по трем аспектам. Первое, они нам помогли в психологическом плане. Когда такая большая организация обращает внимание на школу, готова вложить в нее средства и методические ресурсы – все это подстегивает учителей. Нас не забыли, о нас помнят, помогают. Т.е. у учителей расправляются крылья, хоть мы находимся в отдаленном районе, и учителя это почувствовали. Второе – это методическая помощь. На протяжении четвертого года работы АБР, все наши учителя многократно побывали на курсах, семинарах, тренингах. Все это позитивно отразилось на педагогическом мастерстве. Третье – это материально-техническое обеспечение.*

*ФГД, Представитель Айыл Окмоту*

*Вы проводите мониторинг, исследование и хотите увидеть результаты. Мы считаем подарком от бога, что вошли в 100 инновационных школ и дальше опять же вошли в 30 инновационных школ. Ведь сколько школ не смогли попасть в данный проект. Я считаю это нашим счастьем. Поэтому вам тоже я хочу выразить глубокую благодарность. Спасибо! ... Я слышала, что скоро программа 30 инновационных школ закончится и нам от этого грустно ....*

*Интервью директора школы*

## 2. Достижения учащихся

В рамках среднесрочного исследования был проведен сравнительный анализ базовых и среднесрочных показателей академических достижений учащихся 1-11 классов, достижений учащихся по итогам ОРТ и НЦТ в инновационных школах и кластерных школах, а также собраны мнения учителей, родителей, учащихся, администрации школ о достижениях учащихся за последние 3 года.

### 2.1. Уровень успеваемости

Уровень успеваемости учащихся, безусловно, является важным показателем работы школы. Это значимый фактор для учащихся, родителей и педагогов, являющийся основанием для принятия текущих решений и выполняющий функцию «градусника» школы.

#### (А) Анализ количественных данных

Две нижеприведенных диаграммы (рис. 4 и 5) представляют сравнительный анализ среднесрочных данных об успеваемости учащихся в 30-ти инновационных школах и 115 кластерных школах за 2017, 2018 и 2019 гг.

В силу субъективности существующей системы оценивания, не представляется возможным сравнение конкретных показателей школ между собой, однако характер распределения среднего процента учащихся, обучающихся на «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично» служит достаточным основанием для проведения объективного сравнения базовых и среднесрочных показателей инновационных и кластерных школ.

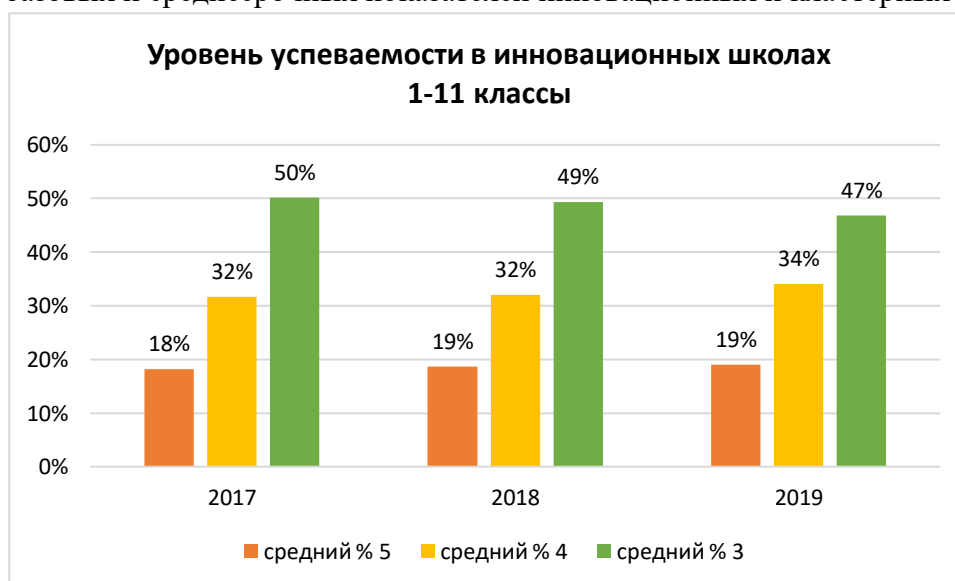


Рисунок 4. Показатель успеваемости в инновационных школах

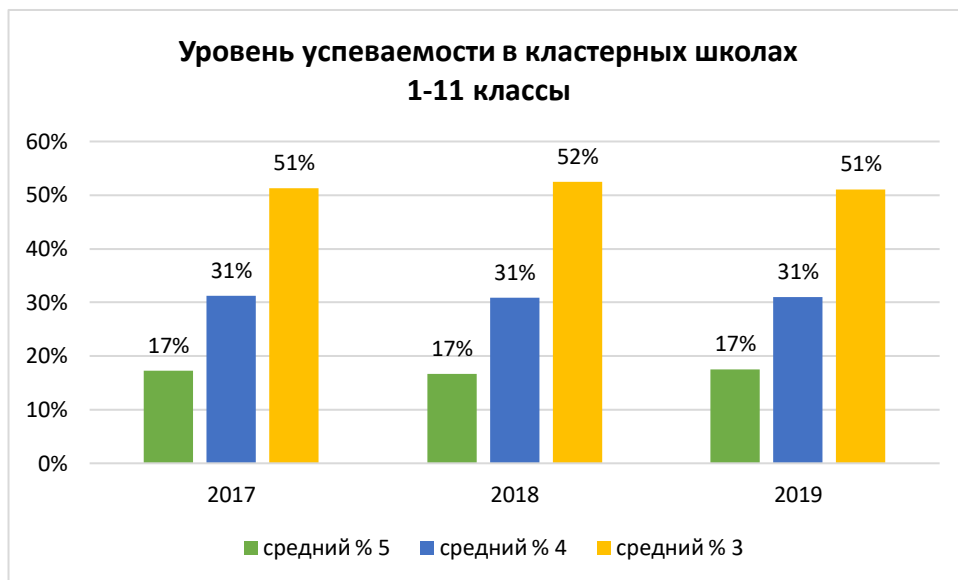


Рисунок 5. Показатель успеваемости в кластерных школах

Так, уровень успеваемости в инновационных школах из года в год показывает, хоть и невысокую, однако положительную динамику, особенно к 2019 году. Количество троечников за 3 года снизилось с 50% до 47%, количество ударников повысилось с 32% до 34%, количество отличников повысилось на 1%, то есть с 18% до 19%. Уровень успеваемости в кластерных школах, как видно из рис. 5, в течение всех трех лет остается стабильным, 17% отличников, 31% ударников, 51-52% троечников.

Однако, при сравнении базовых (2015-2016 гг.) и среднесрочных показателей инновационных и кластерных школ, то есть показатели до начала проекта и по прошествии 3-х лет реализации проекта, важно отметить значительное повышение количества отличников (в инновационных с 15,4% до 19%, в кластерных с 15,9% до 17%) и снижение количества троечников (в инновационных с 51,5% до 47%, в кластерных с 53,5% до 51%).

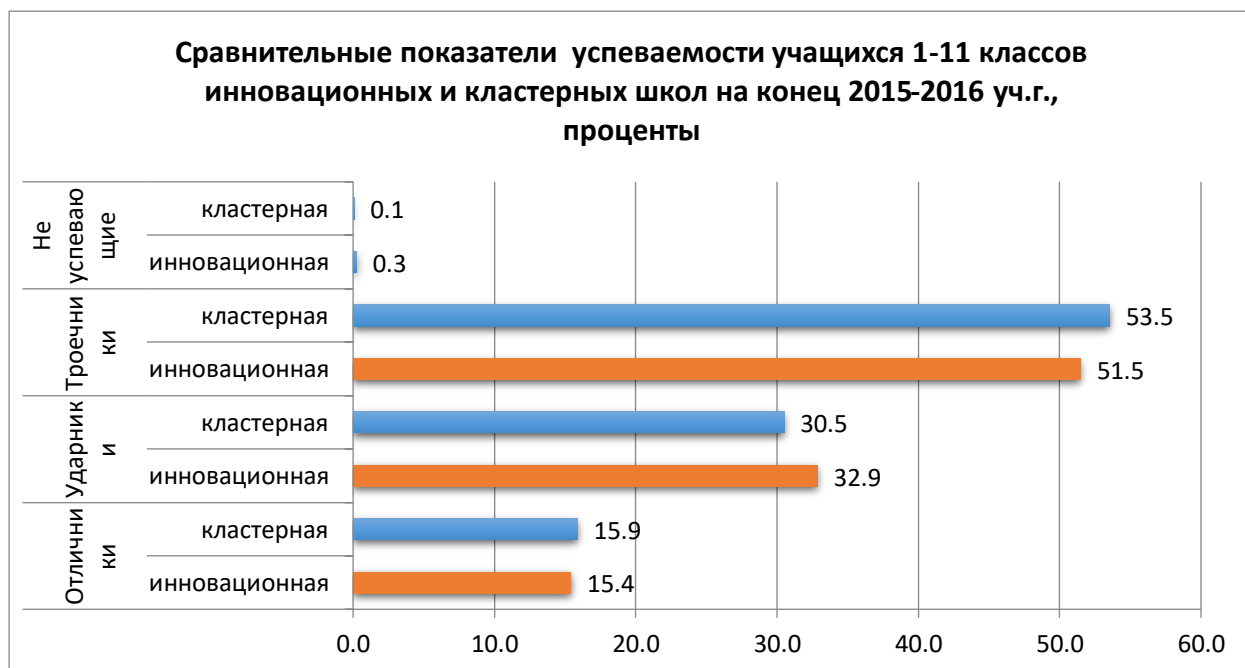


Рисунок 6. Сравнительные показатели успеваемости в инновационных и кластерных школах

Таким образом, в самих инновационных школах наблюдается значительная положительная динамика роста успевающих учащихся, а в кластерных наблюдается стабильная положительная динамика после повышения показателей при включении школ в реализацию проекта.

Далее 3 последующих диаграммы (рис. 7,8,9) демонстрируют сравнительные показатели успеваемости учащихся 1-11 классов между инновационными и кластерными школами на 2017, 2018 и 2019 гг. (среднее значение в %). В целом необходимо отметить, что разница между показателями инновационных и кластерных школ колеблется от 1% до 4%, что в целом говорит о том, что кластерные школы практически не уступают инновационным в успеваемости. В любом случае, поскольку отбор школ проводился среди школ страны с многообещающим потенциалом (см. ниже), данные показатели вполне ожидаемы, что в свою очередь говорит об их способности стать инновационными для следующего кластера школ.



Рисунок 7. Сравнительные показатели успеваемости учащихся на 2017 г.



Рисунок 8. Сравнительные показатели успеваемости учащихся на 2018 г.



Рисунок 9. Сравнительные показатели успеваемости учащихся на 2019 г.

### 2.2. Результаты выпускников школ по общереспубликанскому тестированию (ОРТ)

Тест ОРТ, успешно осуществляемый в стране с 2002 года, зарекомендовал себя как надежный измеритель способностей абитуриентов к дальнейшему обучению в высших учебных заведениях страны. Высокий профессиональный уровень теста и «чистота» процедур его проведения заслужили высокий уровень доверия у населения и оценены экспертным сообществом.

#### (А) Анализ количественных данных

Нижеприведенная диаграмма (рис. 10) демонстрирует средние результаты по ОРТ выпускников инновационных школ за 2017, 2018 и 2019 гг. В 2017 и 2018 гг. в тесте приняли участие все 30 школ, а в 2019 – 29 школ, в то время как в 2016 году приняли участие только 26 школ. Данный факт может указывать на то, что школы более серьезно стали воспринимать данные теста в качестве показателя достижений школы, чем до начала реализации проекта, однако в 2015 году также 29 школ принимали участие, то есть наверняка сказать причину участия или неучастия школ в ОРТ может только администрация школ (см. анализ глубинных интервью с директорами и ФГД).



Рисунок 10. Средний балл по ОРТ в инновационных школах



Для того чтобы понять комплексную динамику данного показателя были взяты средние баллы по ОРТ всех инновационных школ и объединены в единый средний балл. В целом очевидно, что из года в год средний балл всех 30-ти инновационных школ увеличился со 117 до 123-125 баллов.

Следующая диаграмма (рис. 11) демонстрирует динамику среднесрочных баллов по годам по каждой из 30-ти инновационных школ. Обратите внимание, что только в 14 из 30 школ средний балл из года в год растет, в остальных школах наблюдаются флуктуация, иногда показатель стабильно снижается, иногда повышается, а потом снова снижается. Объяснений данному факту может быть масса, однако общий показатель, представленный выше, всё же свидетельствует о положительной динамике.

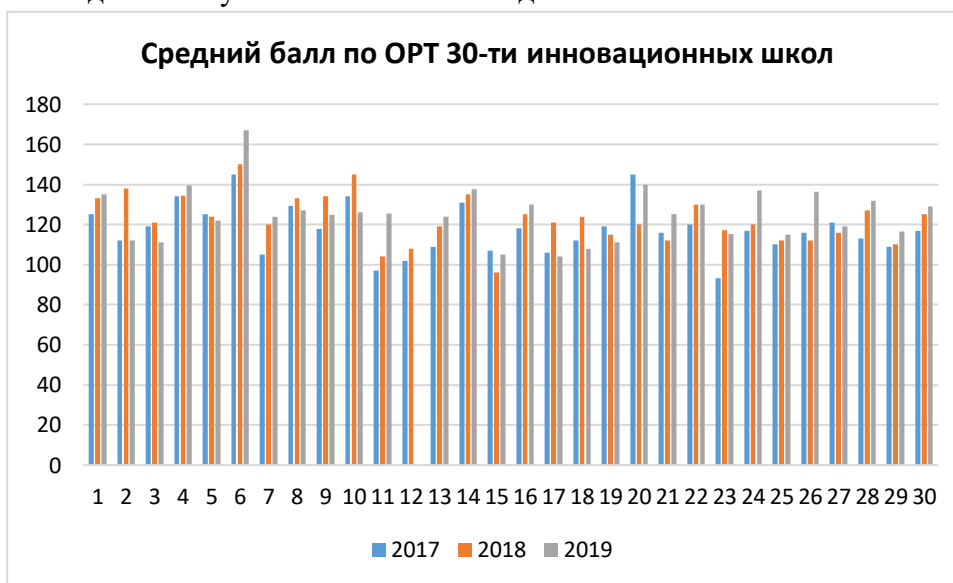


Рисунок 11. Средний балл по ОРТ 30-ти инновационных школ

Ниже представлена таблица по самым высоким средним баллам по ОРТ в 30-ти инновационных школах по годам.

<b>Таблица 3. Самые высокие средние баллы по ОРТ в 30 инновационных школах</b>	
<i>Год</i>	<i>Самый высокий средний балл</i>
2015	143,1
2016	138,1
2017	145
2018	150
2019	167

Из таблицы видно, что в целом средний балл растёт из года в год в инновационных школах с достаточно высокой степенью положительной динамики. Кроме очевидных факторов, способных повлиять на рост баллов ОРТ (улучшенная среда обучения, новые методики обучения, вовлечение учеников в процесс управления школой и т.д.), стабильный рост баллов ОРТ в инновационных школах также можно объяснить возросшим восприятием руководством школы ОРТ в качестве более объективного «унифицированного» показателя успеваемости учащихся и достижений школы в их обучении по сравнению со стандартной внутришкольной системой оценивания. Более детальное описание см. в разделе Б «Анализ качественных данных» ниже.

Нижеприведенная диаграмма (рис. 12) демонстрирует средние баллы теста ОРТ по стране, а также в 30-ти инновационных и 115 кластерных школах за 2015 и 2016 гг.

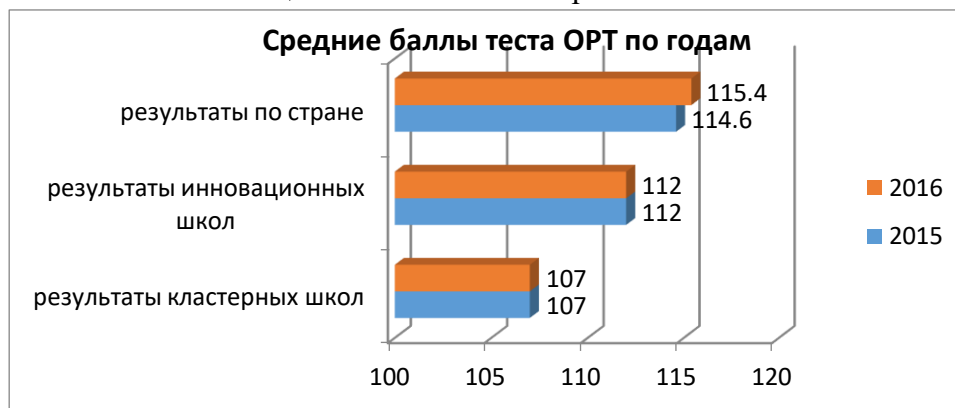


Рисунок 12. Средние баллы теста ОРТ по годам

Сравнительный анализ результатов по ОРТ за 2015-16гг показывал более высокий уровень достижений выпускников инновационных школ по сравнению с кластерными школами. Это демонстрировало успешность процедуры отбора школ, обладающих большим потенциалом<sup>9</sup>, для дальнейшей реализации проекта.

Следующая диаграмма (рис. 13) демонстрирует средние баллы теста ОРТ по стране, а также в 30-ти инновационных и 115 кластерных школах за 2017, 2018 и 2019 гг.

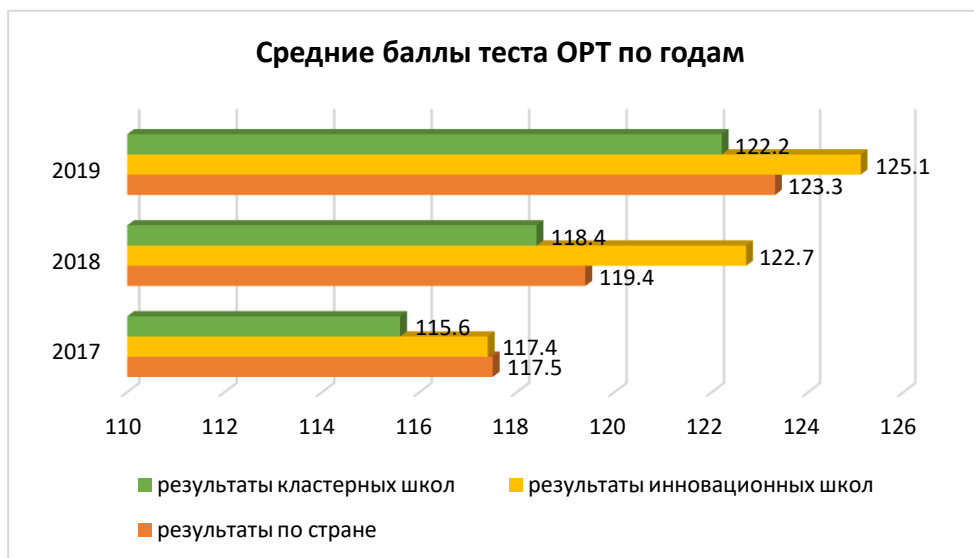


Рисунок 13. Средние баллы теста ОРТ за 2017-2018-2019 годы

Очень важно обратить внимание на то, что средние баллы как инновационных, так и кластерных школ не только растут из года в год, но и по сравнению с результатами по стране. Среди самих групп школ произошел значительный рост средних баллов из года в год (2015-2019 гг.): кластерные школы от 107 баллов до 122,2, инновационные от 112 до 125,1.

В 2017 году средний балл инновационных школ был близок к среднему баллу по стране, а в 2019 году уже превышает его на 1,8 балла. Средние баллы кластерных школ хоть и отстают от средних результатов по стране, но уже не с таким разрывом, как в 2015-2016 гг. В 2015-2016 гг. разрыв составлял 8 баллов, в то время как в 2019 году разрыв составляет всего 1,1 балл. Кроме того, важно отметить, что из 115 кластерных школ в 2017 году не

<sup>9</sup> Составляющими большего потенциала могут быть такие факторы как: уровень подготовки учителей, организационная культура школы, высокий социальный статус контингента учащихся, инфраструктура и.т.п.

принимало участие в ОРТ - 10 школ, в 2018 году - 9 школ, а в 2019 году - 8 школ, то есть с каждым годом все больше кластерных школ принимают участие в тесте, что является показателем важности результатов данного теста для самих школ.

Далее приводится выдержка из отчета по базовому исследованию, описывающая ситуацию с восприятием оценки ОРТ в качестве показателя достижения школы<sup>10</sup>.

Следует отметить, что диагностическая ценность результатов выпускников школ по ОРТ не является высокой по ряду причин. В первую очередь, тест ориентирован на диагностику способностей выпускника к дальнейшему обучению, содержание теста не охватывает весь учебный материал, который преподается в школе, а, следовательно, он не может оценивать качество школьного обучения.

К тому же тест сдается добровольно, и не все выпускники школ в нём участвуют. Выпускники, не планирующие поступать в вузы, не сдают тест. Необходимо отметить, что наиболее успешные из учащихся, ориентированные на поступление в зарубежные вузы, также не участвуют в тестировании.

Кроме того, широкое распространение частного репетиторства и внешкольных программ подготовки к ОРТ не позволяют относить успехи выпускников в ОРТ к заслугам школы. Зачастую, наличие услуг репетиторов и внешкольных программ подготовки в городах, районных центрах и других крупных населенных пунктах является фактором, объясняющим более высокие результаты выпускников больших школ в сравнении с результатами выпускников школьниками из небольших и удаленных сел. Не последнюю роль в результатах выпускников играют и финансовые возможности родителей, которые могут или не могут позволить себе оплату репетитора или подготовительной программы.

*Результаты ОРТ нельзя использовать как индикатор работы школы или индикатор работы учителя, индикатор работы акима области. Это невозможно, потому что все дети имеют разные способности. Даже если учитель очень сильно постарается, ОРТ не проверяет, усвоил ли ребенок тот материал или нет. ОРТ показывает, насколько выпускник школы способен применять тот материал, который он усвоил, немножечко в других условиях.*

*Тест показывает, насколько выпускник хорошо понимает то, что он читает, насколько хорошо он решает задачи не по трафарету, то есть сможет ли он использовать знания, которые нужны в университете.*

*Во-вторых, в общереспубликанский тест не включается весь материал, что проходят в школе, а включается тот материал, который необходим вузу, чтобы в дальнейшем успешно использовать его в выбранной профессии. Поэтому у нас так много предметных тестов.*

*Самое важное, что каждый родитель, каждый абитуриент, знает, что при поступлении в вуз можно заниматься на каких-то курсах вне школы, он может ходить к репетиторам, он может проходить какие-то пробные тестирования, онлайн-курсы и т.д.*

*Таким образом, мы видим, что это уже не работа школы. Я бы сказала, что эта работа семьи, которая нацелена на какую-то профессию. Если выпускник хорошо знает химию или биологию, это не означает, что он хорошо знает математику, литературу, возможно, он уделял внимание именно тем предметам, которые ему нужны при поступлении в вуз.*

*Глубинное интервью с представителем ЦОМО*

<sup>10</sup> Базовое исследование о деятельности учителей и учеников в 30-ти инновационных школах. Февраль 2017. Стр. 26.

### 2.3. Результаты девятиклассников по предмету «геометрия» в рамках теста Национального центра тестирования (НЦТ)

Национальный центр тестирования с 1996 года проводит республиканское тестирование учащихся общеобразовательных школ на добровольной основе. Инструментом измерения служат стандартизированные тесты НЦТ, которые соответствуют действующей школьной программе в стране. Тесты НЦТ нацелены на изучение качества школьного образования. Согласно Положению МОН КР «Педагогические советы общеобразовательных организаций имеют право, по заявлению учащихся, засчитывать результаты пробного тестирования как текущие отметки по соответствующим предметам», а также основного (апрель-май) тестирования как переводные (10 класс) и выпускные (9 и 11 классы) экзаменационные отметки (устных экзаменов) по соответствующим предметам.

#### (А) Анализ количественных данных

Нижеприведенные диаграммы (рис. 14, 15) демонстрируют результаты учащихся 9 классов инновационных и кластерных школ по предмету «геометрия» в рамках тестирования НЦТ в 2015/2016 гг. Они приводятся в качестве базовых показателей для сравнения со среднесрочными показателями, представленными в 3-х диаграммах (рис. 16,17,18) после базовых по тем же параметрам, но в 2017, 2018 и 2019 гг.

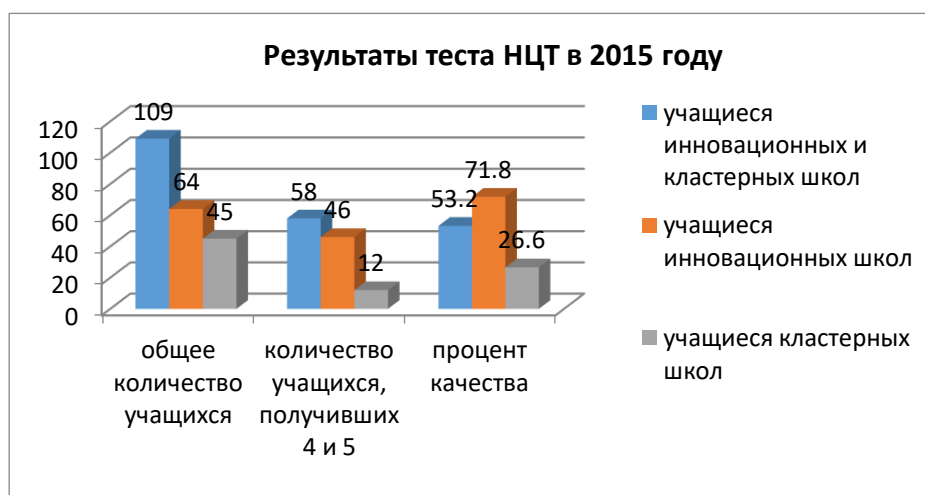


Рисунок 14. Результаты теста НЦТ в 2015 г.

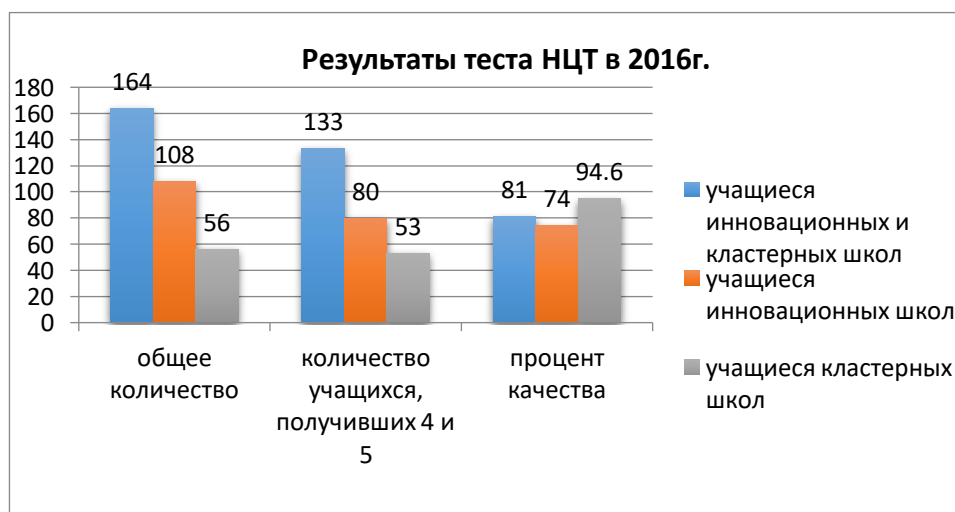


Рисунок 15. Результаты теста НЦТ в 2016 г.

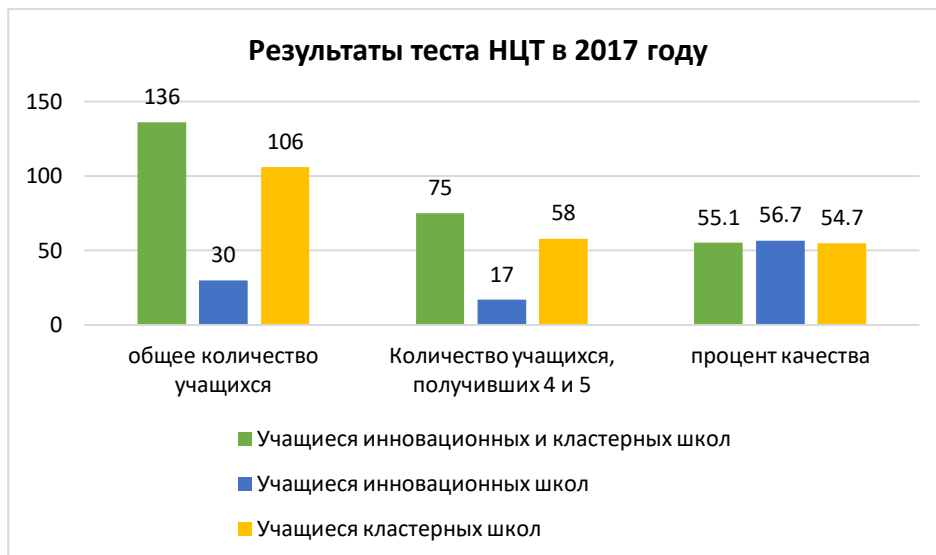


Рисунок 16. Результаты теста НЦТ в 2017 г.

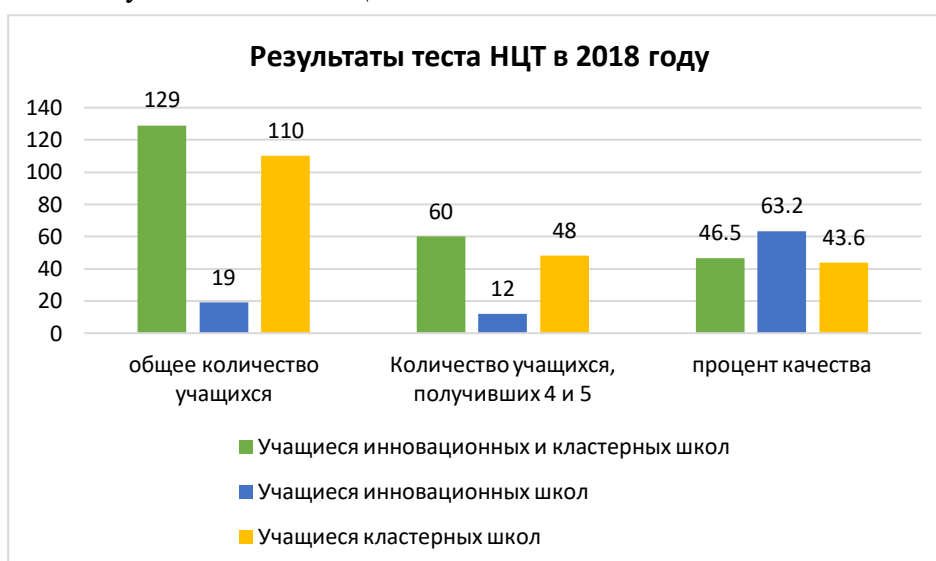


Рисунок 17. Результаты теста НЦТ в 2018 г.

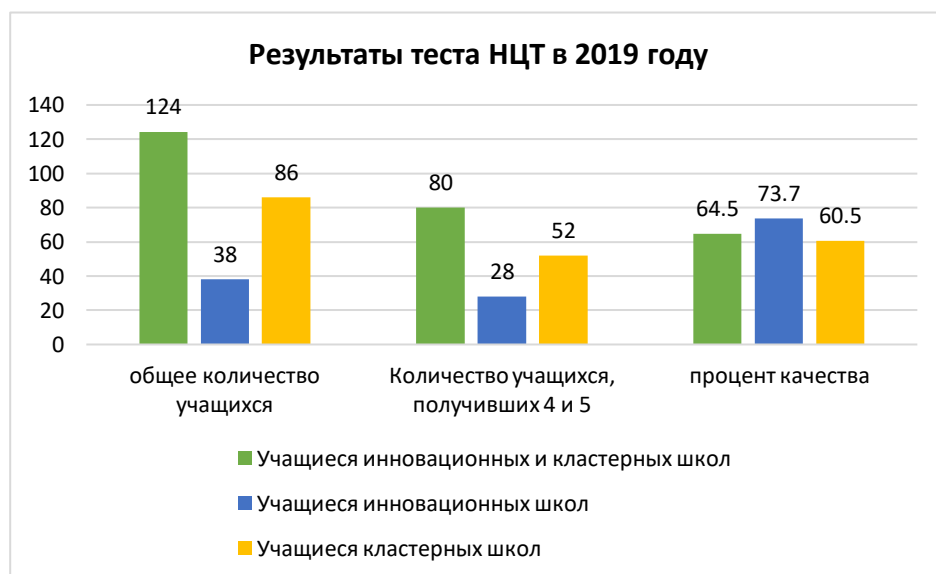


Рисунок 18. Результаты теста НЦТ в 2019 г.

Прежде всего, важно отметить, что в тесте НЦТ из инновационных и кластерных школ принимает участие незначительное количество учащихся, поскольку участие в данном виде тестирования – добровольное, кроме того, в рамках данного сравнительного анализа за показатель взят только один предмет из пяти (см. интервью ниже) – геометрия, поскольку показатели за 2015-2016 гг. базировались именно на этом предмете. Таким образом, результаты отдельных добровольцев нельзя рассматривать как надёжный показатель успешности обучения в школе, однако, можно частично определить динамику сдачи данного теста в контексте 5-ти лет, то есть посмотреть, выросла ли популярность сдачи данного теста среди школ проекта и определить, есть ли изменения в качестве сдачи теста через анализ полученных баллов по результатам теста НЦТ.

Так, общее количество учащихся инновационных и кластерных школ, пожелавших сдать тест НЦТ по предмету «геометрия» варьируется: в 2015-2016 гг. данный показатель начал повышаться, но в 2017-2018-2019 гг. пошел на спад. При этом, значительно возросло количество добровольцев кластерных школ, с 45-56 человек в 2015-2016 гг. до 106-110-86 человек в 2017-2018-2019 гг., а количество добровольцев инновационных школ наоборот, снизилось с 64-108 человек в 2015-2016 гг. до 30-19-38 человек в 2017-2018-2019 гг. Однако процент учащихся, принявших участие в тесте от инновационных школ и получивших оценку 4-5, значительно выше в 2017-2018-2019 гг., чем процент учащихся кластерных школ. Так, процент качества сданного теста учащимися инновационных школ в 2017-2018-2019 гг. составляет 56,7-63,2-73,7%. Повышение качества сданного теста (больше учащихся получают 4-5 баллов) означает улучшенную подготовку из года в год, хотя процент качества в 2016 году превышал показатели всех оставшихся годов в обеих группах школ. В кластерных школах процент качества довольно стабилен, около половины учащихся, принимающих участие в тесте, сдают на 4-5. Если сравнивать только показатели 2017-2018 и 2019 годов по инновационным и кластерным школам, то процент качества в 2019 году значительно вырос по сравнению с 2018 годом: на 18%, а по сравнению с 2017 годом на 9,4%.

Таким образом, в целом, можно отметить положительную динамику по результатам данного теста среди как инновационных школ (по увеличению количества учащихся, сдавших тест на 4-5), так и кластерных школ (по увеличению количества учащихся, желающих сдать тест).

Ниже приведена выдержка из отчёта по базовому исследованию – интервью с представителем НЦТ.

*Результаты пробного тестирования, которое проводится по НЦТ в начале года, мы рекомендуем школам засчитывать, по желанию учащихся, как текущие. Они, скорее всего, показывают готовность учащихся сдавать тест, а не реальные знания. Многие из сдающих впервые встречаются с подобной формой опроса. На пробных тестированиях много технических ошибок со стороны учащихся, к примеру, неправильно или нечётко закрашен кружок в бланке ответов.*

*Интервью с представителем НЦТ*

#### **(Б) Анализ качественных данных**

Интервью и ФГД демонстрируют что при обсуждении вопросов результатов образования представители школ, как и в базовом исследовании основными показателями успешности работы школы видят достижения учащихся, среди которых:

- средние баллы, которые получают выпускники на ОРТ;
- достижения победителей олимпиад, а также творческих, спортивных и других конкурсов;
- успешное трудоустройство и продолжение образования учащимися школы.

В первую очередь мы отмечаем что «успеваемость» как она понималась раньше не сильно заботит участников ФГД, а также директоров. Они крайне редко используют при обсуждении такие понятия, как: «отстающие», «успевающие», «качество знаний», «отличники-двоечники» встречаются крайне редко. Похожая картина наблюдалась и во время базового исследования тоже. Для нас это является показателем того, что для большей части представителей представленных групп интересов, внутренняя оценка, выставляемая самой школой, не является значимым показателем успеха-не успеха школьника или эффективности-не эффективности школы в целом.

Другая ситуация с независимыми источниками информации об успешности школы и прежде всего показателями успешности выпускников при сдаче ОРТ. Проблеме корректности использования данных ОРТ для оценки эффективности школы мы уделяли значительное внимание в базовом исследовании, но тем не менее не можем не уделить внимание этому вопросу, так как в сознании большей части населения именно ОРТ как зарекомендовавший себя «честный» измеритель является показателем успеха или неуспеха не только конкретного учащегося, но и школы в целом.

Серьёзным изменением по сравнению с базовым исследованием является уверенное оперирование данными, такими как: количество выпускников школы, сдававших тест, абсолютные достижения выпускников, процент успешно сдавших тест выпускников, и прочими данными. Практически все респонденты фиксируют уверенный рост показателей. Для нас, учитывая сформулированный ранее скептицизм по отношению собственно к данным ОРТ как основанию для выводов по школе, это прежде всего свидетельство роста культуры использования данных в процессе управления. «Уважение» к данным и уверенное владение подтвержденной источниками информацией есть безусловно хороший показатель.

Также много респонденты говорят о дальнейшем образовании и трудоустройстве выпускников – сколько человек поступило на бюджет в столичные ВУЗы, или в престижные ВУЗы за пределами КР. Количество поступивших, «престижность» ВУЗов или специальностей также рассматривается как показатель качества работы школы.

*Результаты ОРТ, если мы раньше радовались баллу 175, что это высокий бал, то сейчас радуемся, что у нас есть 211 баллов.*

*Интервью с директором*

*У нас за последние три года активно работает научно-технический кружок. Таких кружков нет ни в одной школе. И это благодаря проекту АБР. У ребят развивается техническая, инженерная мысль. Качество знаний возросло. И баллы в ОРТ стали выше 180, что по району является высоким показателем.*

*Интервью с директором*

*Каждый год уровень знания в нашей школе повышается из 2% до 4%, в районной олимпиаде наши 46 учащихся занимают первые 3 места, в областную олимпиаду выходят где-то 10 учащихся и из них 4 регулярно занимают 2-е, 3-е места остальные получают грамоты за активное участие. В прошлом году наш учащийся получил сертификат «Алтын тамга». По ОРТ получают баллы: 196, 189. Если в этом году 53 учащихся сдавали ОРТ то 34% получили выше 110 баллов и на бюджетной основе поступают в ВУЗы.*

*ФГД заместитель директора*

*По сравнению с прошлым годом, показатели ОРТ у нас лучше, чем раньше. Средний бал у нас 120. У нас заканчивали школу 14 учащихся и все можно сказать прошли ОРТ и набрали*

*проходной балл. Один год у нас был случай, когда ни один наш учащийся не набрал проходной балл.*

*ФГД учитель*

*Я думаю это большое достижение, потому что основа качества образования. Качество образования - это не знать, что дважды два четыре, а знать, где воспользоваться этой четверкой, и поэтому с полным доверием могу сказать, что учащиеся начали применять в жизни свои знания.*

*ФГД родитель*

Понимание роли достижений учащихся в процессе образования является индикатором, демонстрирующим ценностную канву в которой работает педагог, образовательная организация. Ниже приведены две цитаты из рассуждений по поводу достижений учащихся, выбранные из рассуждений на ФГД, демонстрирующие диаметрально противоположные подходы.

*Когда мы после начальных классов видим успеваемость учащихся, с 5 класса мы делим учащихся по их способностям. Вот в этот момент бывают такие родители, которые возмущены этим процессом. Приходится объяснять им, что классы должны быть одинакового уровня. Сильные должны соперничать между собой, а менее успевающие учащиеся – между собой. С сильными учащимися нам надо более усиленно поработать, чтобы их готовить к олимпиадам. Потом родители успокаиваются после наших разъяснений. Теперь решили делить классы уже в первом классе после тестирования. Чтобы потом не было таких проблем с родителями. Была также проблема по материальной помощи со стороны родителей в прошлом году, когда МОН запретил собирать с родителей деньги.*

*ФГД заместитель директора*

Мы можем видеть, что первая цитата принадлежит человеку, видение ценностей образования которого соответствует подходам ранних лет независимости страны, тех времен, когда жесткая конкуренция между учащимися казались шагом вперед по сравнению с советскими подходами к образованию, и селекция учащихся, и сегрегация их по принципу способностей считалось благом. Следующая же цитата демонстрирует совершенно иное видение.

*У нас тоже есть стереотип, в республике есть олимпиады, если на олимпиаде достигнут хороших показателей, то это хорошая школа, есть такое. В олимпиадах участвуют только один или два учащихся с каждой школы, например, в нашей школе на данный момент зарегистрировано 666 учащихся, тогда что мы будем делать с остальными 664 учащимися, если двоих выставим на олимпиаду? Вот из-за этой гонки и конкуренции, для участия в республиканской олимпиаде готовят одного или двух учащихся. И выводится итог того, что та или иная школа - отличная школа. Мы стараемся отдалиться от этого. Олимпиада олимпиадой. Если у учащихся есть свои наклонности, таланты, его можно и не готовить, он и так выиграет. И это несправедливо если по одному учащемуся определить то, что школа сильная. Поэтому наше направление - это чтобы учащиеся, в общем, независимо хорошо учатся или плохо, я далек от того, чтобы говорить «плохо», то есть с чуть медленным восприятием, смогли найти свое место в жизни. И мы очень стараемся достичь этого.*

*Интервью с директором*



Мы предполагаем, что авторы этих высказываний, скорее всего, проходили обучение на одних и тех же мероприятиях. Мы далеки от мысли о том, что проект за три года работы может диаметрально изменить складывавшуюся годами ценностную профессиональную парадигму педагога, но все-таки считаем необходимым рекомендовать в образовательных мероприятиях для школ больше внимания уделять вопросам приоритетов государственной политики в сфере образования и способствовать формированию площадок для обсуждения вопросов философии образования и современном понимании его целей в рамках проекта.

### 3. Среда обучения в школах

Школьная среда является, безусловно, определяющим фактором, влияющим на успешность учащихся в освоении знаний, формирования их учебных и социальных компетенций и общий уровень психологического самочувствия и даже здоровья. Учащийся проводит в школе значительную часть своего времени и, именно в стенах школы происходит его социализация, усвоение норм и правил социального взаимодействия и формирование собственных ценностных установок и способов поведения.

В целом, исследование не ставило своей задачей целостный, многофакторный анализ образовательной среды 30 инновационных школ, тем не менее, было необходимо выделить некоторые базовые показатели, сравнение которых с результатами среднесрочного исследования могло бы отразить результаты реализации проекта в рамках данного компонента.

В качестве измеряемых характеристик школьной среды для исследования были выбраны следующие параметры: 1) общая оценка учащимися своей школы, 2) взаимодействие учащихся с учителями и администрацией, 3) возможности для школьников участвовать в принятии решений и уровень предоставляемой свободы учащимся.

#### 3.1. Оценка учащимися своей школы

##### (А) Анализ количественных данных

Ниже приведена диаграмма сравнения базовых и среднесрочных показателей относительно трех предложенных для оценки учащимися утверждений: «моя школа лучшая в районе», «школа хорошо оснащена технически» и «мне нравится учиться в моей школе». Являясь субъективной оценкой каждого учащегося, данные показатели отражают общую степень комфортности пребывания учащихся в школе, что, конечно, влияет на показатели успеваемости.

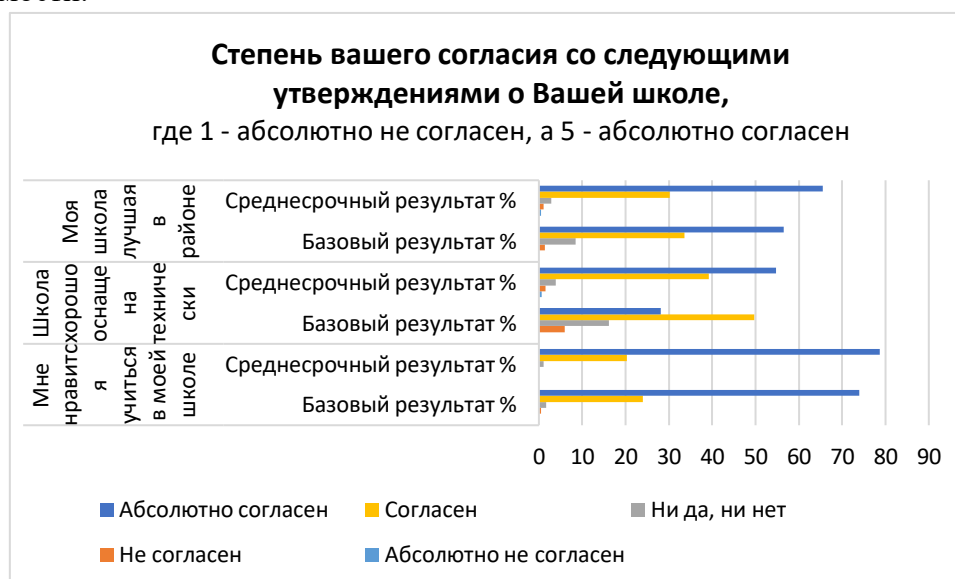


Рисунок 19. Данные относительно степени согласия респондента с утверждениями

Результаты данных вышеприведенной диаграммы (рис. 19) показывают большой разрыв между базовыми и среднесрочными показателями, особенно наглядно видно насколько сильно возрос показатель «абсолютно согласен». Данный факт, безусловно, говорит о высокой оценке учащимися улучшенной за время реализации проекта среды, в том числе в результате технического оснащения школы. Кроме того, резкое повышение таких показателей может быть также обусловлено социально-культурными факторами, то есть, учащиеся, находясь в настоящее время на дистантном обучении, скучают по школе, и хотят вновь вернуться в высоко-оцененную среду обучения. Особое внимание хотелось бы уделить снижению среднего показателя «ни да, ни нет», которое указывает на снижение неосведомленности, неуверенности и повышение ясности и прозрачности процессов, происходящих в школьной среде.

### 3.2. Взаимодействие учащихся с учителями и администрацией

Удовлетворительное взаимодействие учащихся с учителями и администрацией является одним из наиболее важных факторов, создающих благоприятную среду обучения, способствующей повышению мотивации учащихся к учёбе и идентификации себя с данной конкретной школой.

#### (А) Анализ количественных данных

Для замера динамики среднесрочных изменений во взаимодействии учащихся с учителями и администрацией в сравнении с базовыми показателями были выбраны следующие утверждения «Школьники имеют возможность принимать участие в управлении школой», «Каждый в школе может открыто высказывать свое мнение», «Учителя стараются сделать преподавание интересным для учащихся», «Администрация нашей школы всегда готова поддержать инициативу учащихся», «Учащиеся принимают участие в обсуждении административных правил и процедур в школе».

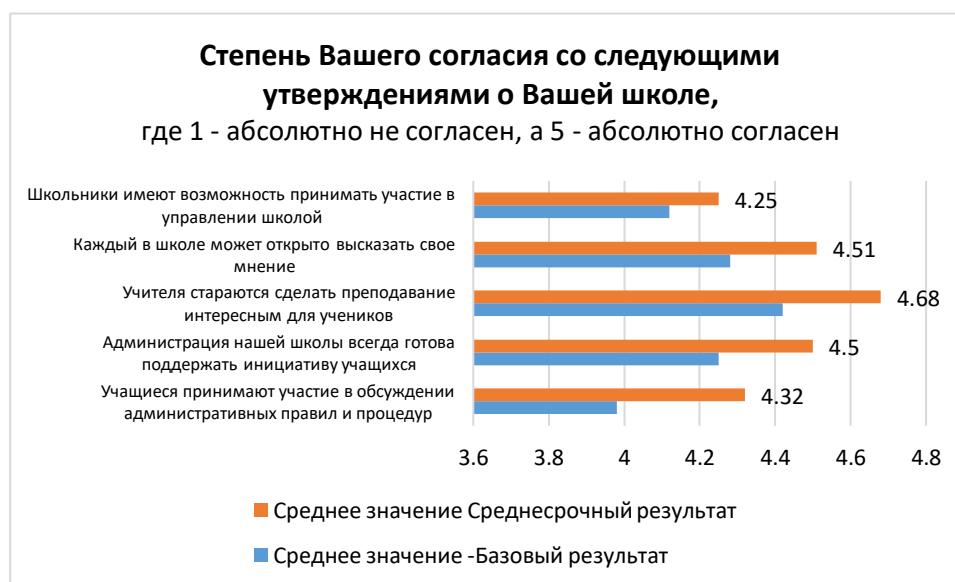


Рисунок 20. Данные относительно степени согласия респондента с утверждениями

В целом, как видно из вышеприведенной диаграммы (рис. 20), результаты базового исследования указывали на достаточно высокий уровень удовлетворенности учащихся степенью своей вовлеченности в процессы принятия решений на уровне школы и степенью предоставляемой им свободы. Однако, значительное увеличение всех показателей по всем пунктам подтверждает вышеприведенные постулаты об открытости, прозрачности, доступности, проводимых в школе процессов. Особо хочется отметить повышение

последнего показателя в 2 раза, поскольку он наиболее ярко отражает трансформирующуюся демократичность, в рамках которой учащиеся, как конечные бенефициары, получают доступ к участию в административном управлении школой.

Данный факт подтверждается повышением показателя **наличия и функционирования школьного парламента** в школах с **83,9% до 87,6%**. Данный показатель может говорить не только о том, появились ли школьные парламента в тех школах, где их не было, но и о повышении осведомленности учащихся о наличии такого органа.

Также в рамках базового исследования школьники отмечали низкий уровень конфликтности в своих школах, как между учащимися и учителями, так и между учителями и родителями. Согласно нижеприведенной диаграмме (рис. 21), в рамках среднесрочного исследования все показатели улучшились, во многом возрасла категория «абсолютно согласен». Данный факт может свидетельствовать о позитивном восприятии как учащимися, так и их родителями положительной динамики изменений, происходящих в школе, как в плане улучшения физической среды, так и в плане открытости и прозрачности проводимых процессов.

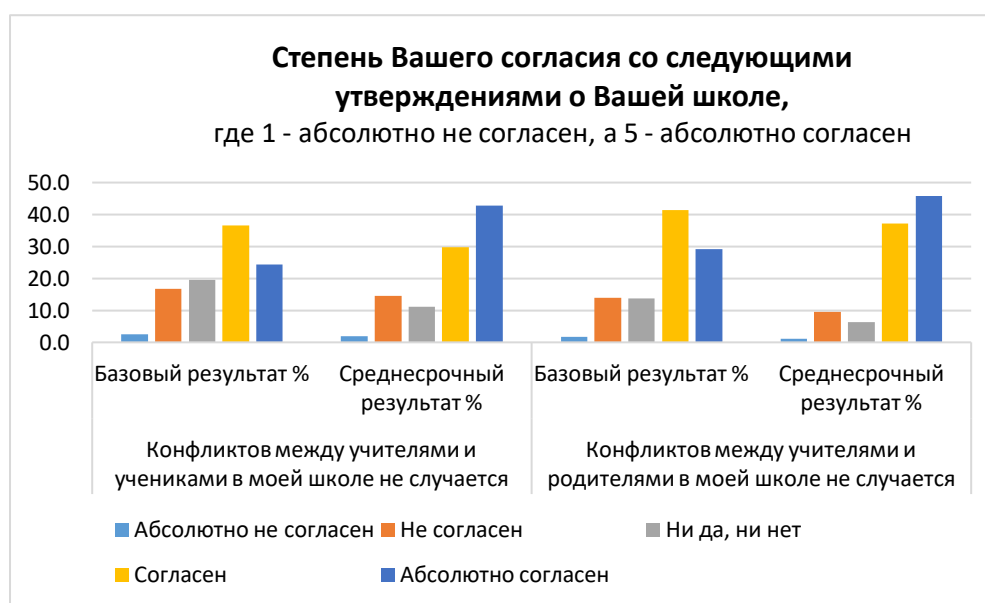


Рисунок 21. Данные относительно степени согласия респондента с утверждениями

Немаловажную роль в создании благоприятной среды играют дополнительные внеклассные мероприятия, которые проводятся в школе: кружки, дополнительные предметные занятия, спортивные соревнования, фестивали и т.д.

Приведённая ниже таблица показывает сравнение базовых и среднесрочных показателей ответов учащихся на вопрос «Какое дополнительное образование предоставляет Ваша школа?». Очень важно обратить внимание на показатели под №3 и №4 (табл.4). В период проведения базового исследования большинство клубов в школах, по словам учащихся, составляли спортивные клубы и музыкально-танцевальные кружки. В среднесрочной перспективе их число снизилось и на первое место вышли дополнительные занятия и занятия углубленного изучения предметов. Такие показатели могут быть обусловлены: а) повышением квалификации учителей и улучшением методик преподавания в школе; б) повышением внимания родителей к подготовке детей к сдаче государственных экзаменов и поступлению в учебные заведения; в) дистантным обучением, и в связи с этим важностью донесения материала до учащихся всеми доступными способами.

Таблица 4. Какое дополнительное образование предоставляет Ваша школа?					
№	Категория	Базовые результаты		Среднесрочные результаты	
		Кол-во	%	Кол-во	%
1	Спортивные клубы	527	22,5%	514	20,9%
2	Музыка и танцевальные кружки	423	18,0%	354	14,4%
3	Занятия углублённого изучения предметов	350	14,9%	417	17,0%
4	Дополнительные занятия для учащихся, которые нуждаются в помощи	324	13,9%	525	21,4%
5	Изо и рукоделие	303	12,9%	352	14,3%
6	Занятия по интересам/хобби	216	9,2%	178	7,2%
7	Театральная студия	162	6,9%	106	4,3%
8	Нет дополнительных занятий	18	0,8%	10	0,4%

#### (Б) Анализ качественных данных

Интервью с директорами школ и обсуждения в фокус-группах также подтверждают приведённые данные анализа опросников. Так, усиление направления STEM в инновационных школах в значительной мере повлияло на интересы школьников. Появление оснащенных лабораторий, мультимедийных библиотек и изменение методик преподавания предметов учителями привели к значительному повышению интереса школьников к углубленному изучению предметов. Подтверждением тому являются победа учащихся на олимпиадах, изменение приоритетов при выборе профессий и стратегий дальнейшего обучения и общее повышение интереса школьников к учебе.

Не смотря на то что проект не ставил своей прямой целью изменение школьного климата на уровне взаимодействия учащихся с учителями и администрацией или развитие школьного самоуправления, интервью и ФГД демонстрируют серьезные изменения именно в этом, столь важном направлении. Мы предполагаем что интенсивное обучение учителей дало результаты на уровне общего понимания ценностей образования и сдвига учительской практики от директивных способов передачи знания ребенку в направлении образования централизованного на ребенке.

*Большим достижением стало то, что и сами учащиеся стали заниматься самостоятельно, получают информацию в Интернете, т.е. он сам работает над собой. Это большой плюс для нас. Поменяли методику преподавания, где упор делается на самостоятельность учащихся. Для учащихся всегда есть доступ в мультимедийный кабинет и они там самостоятельно занимаются.*

*ФГД учитель*

Также участники глубинных интервью и ФГД отмечают что школьники получили большую возможность участия в принятии решений, через механизмы школьных парламентов и

других форм школьного самоуправления. В разных школах такие структуры работают в разных формах и с разной степенью эффективности что свидетельствует о том что школьникам это действительно интересно и у них есть возможность проявлять свое творчество и фантазию в полной мере. Примером этому служат две следующие цитаты из интервью, относящиеся к работе одной школы.

*Раньше, в школе работал парламент, и она как парламентская система приходили депутаты. Она работала как маленькая структура государства. Со временем это учащимся начала надоедать и с прошлого года мы это поменяли на конфедерацию. Здесь собирались учащиеся, которые обучались в профессиональном направлении. К примеру, если кто-то в будущем хотел быть медиком, то у таких учащихся было свое объединение. Если были будущие лидеры, то у них было свое объединение, было объединение журналистов, юристов. Вот такие объединения были созданы учащимися. Эти учащиеся шли к тем учителям, которые им нравились и просили им помочь. Это система была каким-то всплеском для школы. Раньше, учитель химии просил будущих медиков, чтобы они собирались и обучал их. А в таких объединениях учащиеся сами находят учителя, сами учащиеся стараются...*

*Интервью с директором*

*Помимо этого, иногда учащиеся нашей школы получили возможность участвовать на сессиях сельских Советов. Мы, управление школы, специально, переговаривали на счет этого с представителями местных властей, мы находимся между двумя айыл окмотами (сельскими управами) Он-Арча айыл окмоту и Казан-куйган айыл окмоту, и так как мы находимся между ними наши учащиеся участвовали на сессиях двух сел. Наши учащиеся, участвуя на этих сессиях выбили 30 000 сом. На эти деньги учащиеся хотят поставить в с. Оттук мусорные урны для твердых отходов, это не просто урны, а те, которые сортируются. Они уже изготавливаются и уже на следующей неделе поставят в селе. И старейшины села и мы, управление школы, помогаем им в этом, но они как авторы, смогли выделить эти деньги. Вот такие социальные проекты они воплощают.*

*Интервью с директором*

Исходя из вышесказанного, можно констатировать, что данные как количественного, так и качественных методов исследования подтверждают то, что интенсивное воздействие проекта ПРСУСО смогли оказать влияние на школьный климат сделав его более дружественным для школьников и способствующим лучшему образованию.

#### 4. Деятельность учителя в инновационной школе

Фигура учителя является центральной в системе школьного образования. Любая политика реформирования и стратегия улучшения образования имеет шанс на достижение результата только в том случае, если конечной точкой ее приложения является учитель. Высказывание одного из лидеров образования Южной Кореи «Уровень образования в системе не может быть выше уровня, работающего в ней учителя» приведенное в исследовании Майкла Барбера<sup>11</sup>, не только было процитировано политиками на всех мировых языках, но также послужило основанием для формулирования государственных образовательных политик и повестки реформ в сфере образования.

Данный проект, в конечном счете, направлен на улучшение деятельности учителя через формирование систем поддержки и мотивации учителей в их повседневной работе. Именно этому служат новые стандарты, система повышения квалификации и аттестации учителей,

<sup>11</sup> Consistently high performance: Lessons from the world's top performing school systems // McKinsey&Company. June 2007.

разработанная модель непрерывного профессионального развития учителя, предлагаемые проектом.

Настоящее исследование осуществило оценку в 30 инновационных школах таких параметров как:

- 1) мотивация учителя к его работе;
- 2) возможности для профессионального роста;
- 3) изменения педагогической практики.

Сравнение этих базовых и среднесрочных показателей позволяет определить влияние, оказанное проектом в рамках этого компонента.

#### 4.1. Мотивация учителей к профессиональной деятельности

##### (А) Анализ количественных данных

В рамках опроса учителей 30-ти инновационных школ, поддерживаемых проектом для понимания и измерения их мотивации к своей профессиональной деятельности в базовом и среднесрочном исследовании были использованы следующие индикаторы:

1. статус учителя;
2. возможность карьерного роста;
3. возможность самореализации;
4. благоприятная атмосфера в школе;
5. заработная плата.

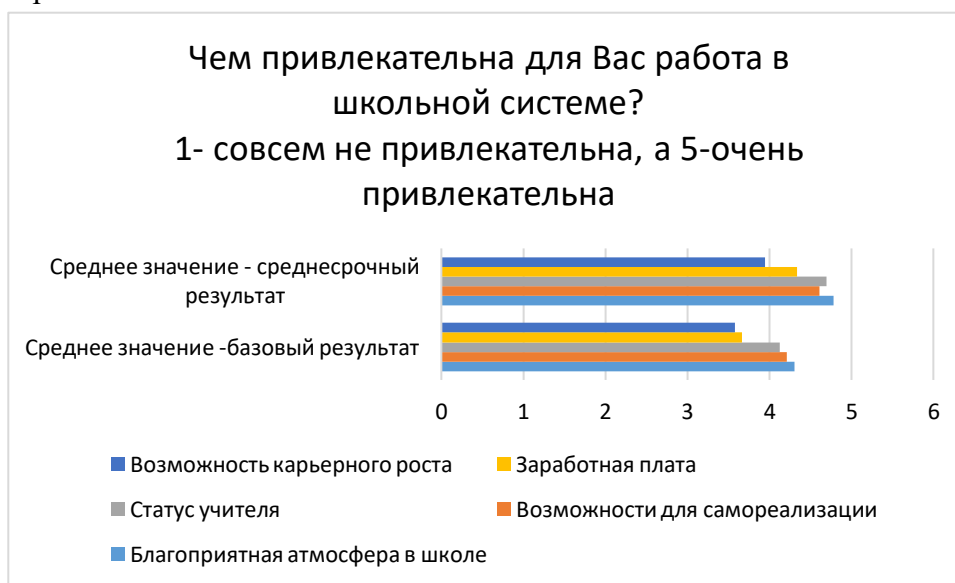


Рисунок 22. Степень привлекательности работы учителя в школьной системе

Сравнение ответов респондентов в рамках базового и среднесрочного исследований (рис. 22) показало общее повышение привлекательности по всем индикаторам. Ранжирование индикаторов по степени привлекательности фактически осталось прежним, то есть привлекательность работы учителя респонденты по-прежнему видят, прежде всего, в благоприятной атмосфере в школе (показатель стремится к 5). Второй и третий индикаторы поменялись местами, и на второе место вышел «статус учителя». Как уже упоминалось в базовом исследовании, несмотря на существующую в обществе убежденность в том, что социальный статус учителя чрезвычайно низок, именно он является одной из причин того что учителя выбирают эту профессию и остаются в ней, что подтверждает повышение данного индикатора, хоть и ненамного, а следом идет индикатор «Возможности для

самореализации». На четвёртой позиции по-прежнему стоит заработная плата. Карьерный рост, как и прежде, в оценке привлекательности профессии оказался на последнем месте.

Прямое отношение к вопросу мотивации учителя к его профессиональной деятельности имеет вопрос учительской анкеты «*Насколько влияют нижеперечисленные факторы на Ваше отношение к работе в Вашей школе?*». Степень влияния на мотивацию учителя оценивалась по 8-ми индикаторам. Нижеприведенная диаграмма (рис. 23) показывает результаты базового и среднесрочного анализа данных индикаторов и их ранжирование по



Рисунок 23. Степень влияния на мотивацию учителя

степени значимости для учителя.

Как и в предыдущих диаграммах, прослеживается положительная динамика роста по всем индикаторам, то есть степень влияния на мотивацию учителей в целом усиливается, что говорит о повышении качества самих индикаторов. В рамках среднесрочного исследования, как и в рамках базового исследования было отмечено, что на учителей, в первую очередь, влияют именно те индикаторы, которым в проекте уделено наибольшее внимание, но немного в другой последовательности: 1) эффективность и прозрачность руководства; 2) повышение квалификации учителей, 3) стратегия развития школы. Важность «эффективности и прозрачности руководства школы» для учителей в очередной раз подтверждает вышеуказанные постулаты о том, что школьные процессы становятся все более открытыми, прозрачными, понятными для всех бенефициаров.

Вторая группа индикаторов, ранжированная по степени важности, осталась прежней: 4) инфраструктура и санитарные условия, 5) удалённость школы от места жительства, 6) связь с попечительским советом; однако позиции 5 и 6 поменялись местами.

Оставшиеся 2 индикатора по-прежнему оказывают наименьшее влияние на мотивацию учителя: 7) соблюдение гендерного баланса в руководстве, 8) возможность обучения в школе детей с физическими проблемами развития, однако, как уже было отмечено, положительная динамика прослеживается по всем показателям.

## (Б) Анализ качественных данных

Уже на этапе базового исследования мы отмечали, что при обсуждении вопросов об учительской мотивации не звучало темы малого размера заработной платы. Уже тогда, на самом первом этапе реализации проекта, проблема денежной мотивации учителей была разрешена пилотированием системы аттестации и введением категорий. Не смотря на то что проект введения категорий был приостановлен, тем не менее, учителя инновационных школ, сумевшие в пилотном формате подтвердить свои притязания на категорию все-таки стали получать доплаты первыми в стране, о чем мы уже сообщали в первом разделе настоящего исследования. Также сказалось повышение заработной платы учителей осенью 2019 года на 30 %, что на фоне общих экономических проблем на территориях все-таки сделала работу учителей сравнительно более привлекательной финансово.

При обсуждении финансовой мотивации работ учителей в процессе интервью и ФГД выяснилось, что широко распространена практика формирования стимулирующего фонда и выплат в соответствии с определенными коэффициентами каждому из учителей. Кроме того, распространенной практикой является поощрение учителей денежными премиями и подарками за особые заслуги, например, подготовку победителей олимпиад и конкурсов. Причем для такого рода поощрений школа пытается привлекать спонсоров и судя по высказываниям участников ФГД поощрения могут быть как символическими, так и весьма значительными. По утверждению участника ФГД, за победу в республиканской олимпиаде, самой ученице и школе спонсор выделил премию в 1000 долларов США и ноутбук для учителя, подготовившего победительницу.

Также респонденты отмечают сохранившуюся практику представления учителей к наградам и званиям в установленном порядке, но участники жалуются на то что эта система крайне негибкая и жестко квотированная (один человек в год на коллектив из 80 сотрудников). Также некоторые школы в сотрудничестве с МСУ и профсоюзами возобновили некогда принятую систему поощрения учителей путевками на Иссык-Куль, в некоторых случаях это могут быть и коллективные поездки в целях построения и укрепления командного духа, что в принципе для государственных школ в КР является новой практикой. Интересный пример заботы об учителях и попытки создания благоприятного климата для работы является создание в школе комнаты отдыха для учителей.

*К примеру, айыл окмоту дает грамоты, государство, администрация, отдел образования поощряет, но я имею в виду про высшие органы. На каждого учителя у нас есть квота и одна квота на 80 учителей, это обидно. Из-за этого происходит небольшая душевная обида.*

*Интервью с директором*

*Сейчас, у нас видимо мало опыта, но мы стараемся. Например, специально создаются условия для их трудовой деятельности, организовали комнату отдыха, как вы знаете, у нас большое село, и у них нет возможности сходить домой, поэтому они здесь чай пьют, и мы стараемся оказать помощь и создать условия. Помимо этого, мы контактируем с местными спонсорами и организовываем какие-нибудь конкурсы, для повышения методического опыта, чтобы заинтересовать, улучшить их интерес к работе. Учителям, которые выигрывают в конкурсах, вручаем призы, не большие конечно, этим самым мы их стимулируем.*

*ФГД Председатель Попечительского Совета*

*У нас и раньше было это и сейчас есть, мы поощряем учителей, у которых учащийся получил высокий бал по ОРТ. Например, если учащийся получил высший бал по истории, то*



историкам мы даём деньги, как поощрение. Сумма поощрения начинается с 500 сом до 1000 сом. Мы даём перед всей школой, чтобы они тоже видели.

Интервью с директором

Таким образом, глубинные интервью и ФГД демонстрируют что школы и сообщества прилагают усилия к тому чтобы всеми доступными средствами мотивировать учителей инновационных школ к лучшей работе, используя материальные и нематериальные стимулы.

#### 4.2. Возможности для профессионального роста учителей и улучшения педагогической практики в инновационных школах

В условиях реформы содержания образования, методов и форм преподавания обучения, а также системы оценивания на всех уровнях, для системы школьного образования вопрос профессионального роста, готовности и возможности учителей учиться и переучиваться на сегодня является критическим.

Учитывая тот факт, что разработка и апробация новых стандартов, аттестации учителей и системы повышения квалификации являются центральными задачами проекта АБР. Базовое исследование было сфокусировано на рассмотрении восприятия учителями инновационных школ условий своей работы с позиции возможностей для своего профессионального развития, а среднесрочное исследование должно показать, произошли ли положительные изменения по этим двум индикаторам и как изменилась степень их восприятия учителями. Оценка этих индикаторов учителями особенно важна в настоящее время, поскольку обучение является дистантным, соответственно учитель в современных реалиях должен преподавать материал и оценивать его усвоение учащимися, используя новые технологии и новые (электронные) методы преподавания.

#### (А) Анализ количественных данных

Одним из наиболее важных вопросов, поставленных перед учителем в рамках как базового, так и среднесрочного исследований, является определение учителями того, насколько руководство школы поддерживает и способствует улучшению их педагогической практики. Согласно результатам, представленным в Таблице 5, среднесрочный показатель «способствует значительно» возрос на 17,9%, а показатель «способствует, но не в достаточной степени» снизился на 18,3%.

Таблица 5. Насколько руководство Вашей школы способствует улучшению Вашей педагогической практики?					
№	Категория	Базовые результаты		Среднесрочные результаты	
		Кол-во	%	Кол-во	%
1	Способствует значительно	148	61,7%	191	79,6%
2	Способствует, но не в достаточной степени	91	37,9%	47	19,6%
3	Не способствует	1	0,4%	2	0,8%

Ниже приведенная диаграмма (рис. 24) отражает результаты сравнения базовых и среднесрочных показателей относительно предоставления руководством школой соответствующих технических и психологических условий, по мнению учителей, для их

непрерывного педагогического роста. В результате показатель ответа «да» вырос почти на 10% по сравнению с базовым показателем и достиг почти полного согласия со стороны учителей с данным утверждением.

Высокое положительное значение данного индикатора коррелируется с ответами учителей в отношении индикаторов привлекательности работы в школьной системе (благоприятная атмосфера, возможности для самореализации), а также ключевыми факторами, влияющими на положительное отношение учителей к работе в их школе (эффективное и прозрачное руководство, система повышения квалификации, способствующая непрерывному профессиональному развитию).

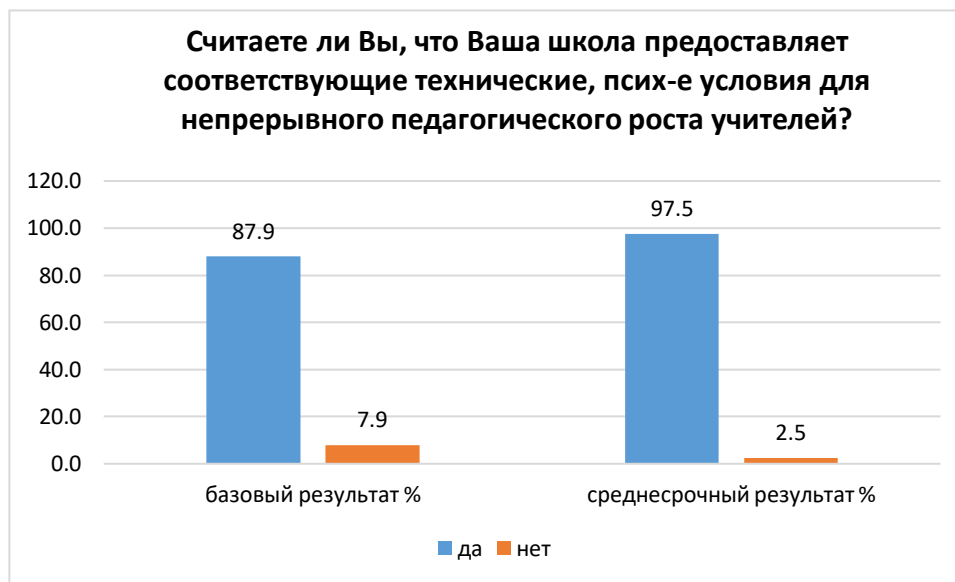


Рисунок 24. Мнение учителей относительно предоставляемых руководством школы условий для НПР

Ниже приведена сводная диаграмма (рис. 25), два последних утверждения которой также относятся к поддержке учителей школьной администрацией, а четыре верхних утверждения относятся к следующему разделу и касаются непосредственно изменения педагогической практики учителей.

Тем не менее, данные 6 индикаторов были сгруппированы в одну диаграмму для визуализации общей положительной динамики, по результатам среднесрочного тестирования по всем показателям, прослеживающейся во всех предыдущих данных, приведенных в рис. 22-24 и в таблице 5.

Так, среднесрочные показатели поддержки творческих планов и новых идей учителей руководством школы значительно выросли по сравнению с базовыми показателями. Положительная динамика роста данного показателя и вышеуказанных показателей относительно роли администрации школы во всесторонней поддержке учителей согласуется с общей удовлетворенностью учителей работой в школе и способствует их мотивации к эффективной работе, самореализации, непрерывному повышению квалификации. Следует отметить, что значительное повышение поддержки и внимания к педагогической практике со стороны руководства школы, кроме очевидных факторов, может быть обусловлено переходом на дистантное обучение, в связи с чем к учителям предъявляются повышенные требования, а значит повышается ответственность школы за достижение образовательных результатов в дистантном режиме, следовательно, руководство разделяет ответственность учителей и прилагает усилия по всесторонней поддержке их педагогической практики.

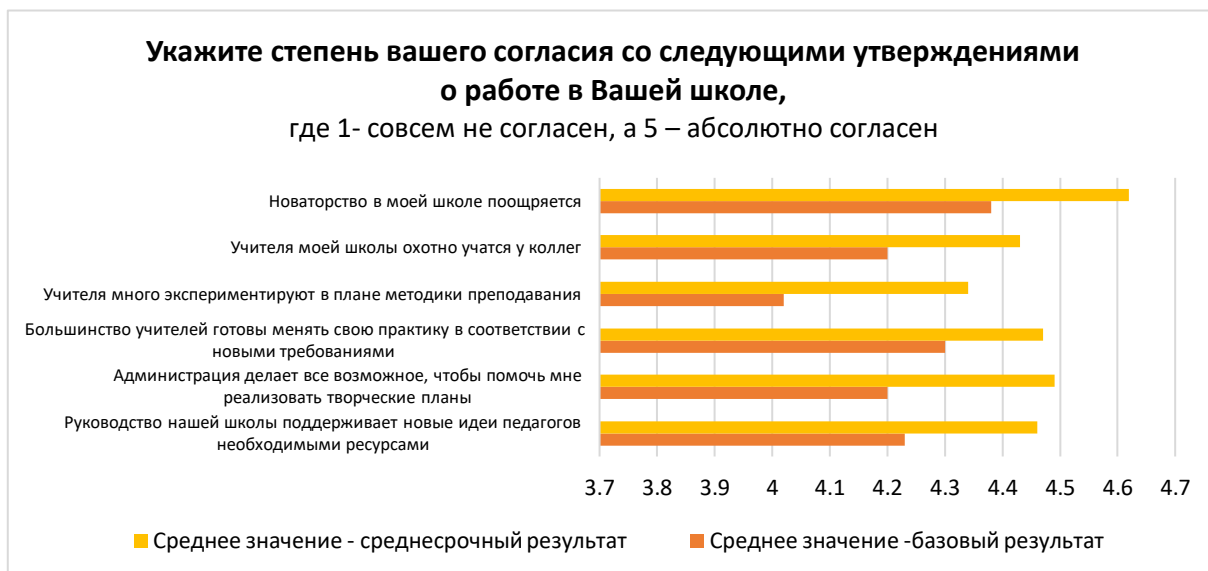


Рисунок 25. Мнение учителей относительно предоставляемых возможностей и изменений в практике

### (Б) Анализ качественных данных

Поскольку профессиональное развитие учителей инновационных школ являлось ключевым направлением проекта и большая часть проектных мероприятий, в которые были вовлечены инновационные школы так или иначе касались вопросов профессионализма учителей, во время интервью и ФГД этой проблематике уделялось очень много внимания.

В данном проекте учителя с одной стороны выступали в качестве объекта внимания усилий проекта, большая часть мероприятий была направлена на повышение их потенциала, с другой стороны, учителя выполняли важную для страны работу по апробации стандартов для старшей школы, пилот системы аттестации и по существу, пилот принципиально новой системы повышения квалификации и методической поддержки учителей, которая до сих пор в стране в таком масштабе еще не пилотировалась.

Безусловно, такая большая ответственность сама по себе мотивировала учителей к тому чтобы работать над собой, приобретать новые знания, а также перестраивать свои взгляды на процессы обучения. Следует отметить, что участники ФГД проявили высокий уровень информированности о процессах оценки потребностей, организации работы по обучению учителей на разных уровнях.

Согласно результатам качественного блока исследования можно говорить об уверенном прогрессе школ в вопросах организации профессионального развития учителей. Практически все участники обсуждений осведомлены о программах непрерывного профессионального развития разработанных школами, о семинарах тренингах и сезонных (весенние, летние, зимние) институтах, проводимых проектом, а также о обменных визитах в которых некоторым школам посчастливилось поучаствовать. Результаты количественного опроса хорошо согласуются с этими данными.

*... у нас есть план по непрерывному профессиональному развитию каждого учителя. Исходя из выявленных трудностей, каждый учитель составляет свой план развития и в течение года работает над этим. Мы много курсов, семинаров проходили по повышению квалификации, каждый учитель после курсов передает знания своим коллегам и применяет их на практике. Потом, благодаря проектной помощи, наши учителя хорошо овладели инновационными технологиями ..., научились.*

Участники обсуждений и интервью подчеркивают важность системности выстроенной работы в рамках проекта. Не смотря на то что проведение регулярных самооценок и заполнение форм обременяет учителя дополнительными заботами, именно в системности участники обсуждений видят основу успеха деятельности.

Важно отметить тот факт, что участники видят достаточно четкую взаимосвязь между повышением профессионализма учителей и последующими за этим успехами учащихся. По их мнению, это прямая зависимость.

*У нас поменялась структура управления. Мы недавно стали руководителями МО. Я раньше работала, и сама не знала кто у нас руководитель МО. Сейчас это все проходит стабильно. Мы спрашиваем, с нас спрашивают. Произошло разделение власти. Каждый отвечает за какие-то моменты.*

ФГД учитель

По мнению участников обсуждений, такой серьезный подход к обучению учителей серьезно сказывается на статусе учителя. В работу над методической поддержкой учителя включены школьные методические объединения, администрация школы и далее районные и областные методические центры. Понимание руководством и сообществом того, насколько важна его работа и отношение к учителю как к настоящему профессионалу в серьезной мере способствует удержанию учителей в профессии.

*У наших учителей есть календарный внеурочный план, предусматривающий исследовательскую работу. Наш учитель всегда занимается самообразованием. Также они работают с учащимися также по внеурочному плану. Конечно, наш учитель – большой профессионал, участвуют в конкурсах, являются наставниками для молодых учителей.*

ФГД заместитель директора

*В школе специально для оказания методической помощи созданы методические советы, в нем по каждому предмету созданы методические объединения (усулдук бирикме). Учителя сами определяют какая им помощь нужна, что им нужно и после определения проблем, составляют план, и проводят семинар-тренинги внутри школы. Кроме этого, мы договариваем и планируем с районным метод центром и приглашаем специалистов оттуда к нам, чтобы провели семинары-тренинги.*

Интервью с директором

#### 4.3.Изменение педагогической практики учителей

Важным параметром, рассматриваемым в рамках исследования, является готовность учителей к изменению педагогической практики. Считается что учителя крайне осторожно относятся к любым попыткам реформ и по праву считаются представителями одной из самых консервативных профессий. Заставить учителя изменить привычные способы его работы силой практически невозможно<sup>12</sup>, необходимо формировать профессиональную среду, мотивирующую учителя к изменениям. Вопрос о том, насколько учителя готовы меняться и

<sup>12</sup> Существует профессиональная поговорка «Ни министр образования, ни президент страны не могут знать, что делает учитель, закрывший дверь классной комнаты».

получают ли они для этого мотивацию и поддержку был важной частью как базового, так и среднесрочного исследований.

Введение новых стандартов предполагало значительные усилия со стороны учителей по изменению сложившейся практики преподавания, большой работы по освоению новых знаний, в том числе технических, и применения новых форм и методов работы в классе. Для выяснения, насколько учителя инновационных школ были готовы поменять, и поменяли ли свои подходы и методы был проведен сравнительный анализ базовых и среднесрочных показателей относительно первых 4-х утверждений, представленных в вышеупомянутой диаграмме, касающихся изменений педагогической практики.

#### (А) Анализ количественных данных

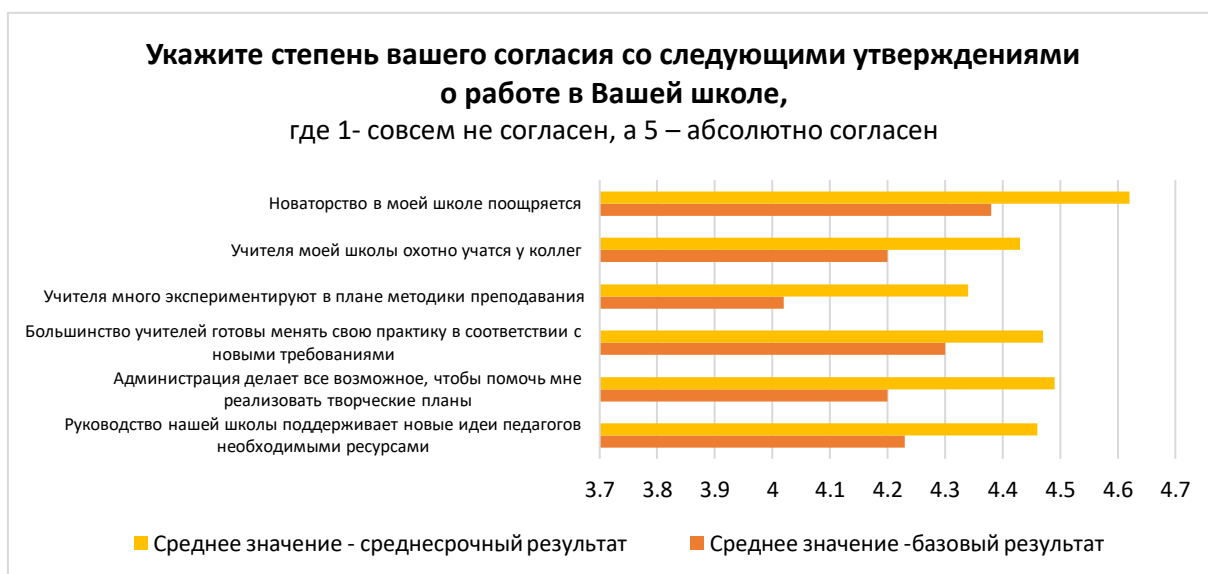


Рисунок 26. Мнение учителей относительно предоставляемых возможностей и изменений в практике

Во-первых, важно отметить, что уровень уверенности учителей в отношении данных утверждений в среднесрочной перспективе значительно повысился, что опять же указывает на положительную динамику в изменении педагогической практики.

Так, индикатор утверждения «учителя много экспериментируют в плане методики преподавания» повысился больше чем в двое, что указывает на повышение знаний учителей различных методик, создание новых методик и способности их применять. Это также может быть связано с дистантным обучением, поскольку не все классические методики подходят для дистантной передачи знаний.

Отдельно следует отметить утверждение «новаторство в моей школе поощряется» (среднее значение превышает 4,6), что опять же подтверждает готовность руководства школы способствовать инициативам учителей, в том числе нововведениям, поскольку дистантное обучение является новым «экспериментальным» обучением, соответственно новые эффективные методы преподавания будут приветствоваться школой.

Индикаторы готовности изменить практику в соответствии с новыми требованиями, а также обучаться у коллег, также превысили порог среднего значения 4,4, что указывает на практически полную готовность учителей адаптироваться к ситуациям различной сложности (например, таким как дистантное обучение) и при необходимости обращаться к коллегам за помощью, либо делиться своими знаниями, умениями и навыками в отношении новых методик преподавания в рамках педагогической практики. Готовность учиться у своих

коллег является одной из составляющих готовности изменять свою практику. Готовность учиться у своих коллег является также необходимым условием для формирования обучающегося профессионального сообщества, формирование которого в школах является необходимым условием для инновационной работы.

#### **(Б) Анализ качественных данных**

Участники обсуждений отмечают тот факт, что практика преподавания в школах изменилась очень сильно и видят в этом конечно же заслугу проекта. Прежде всего изменения с их точки зрения затронули работу учителей, преподающих STEM дисциплины, поскольку они были вооружены новым инструментарием. Действительно, преподавание физики или химии только лишь по учебнику и преподавание в оснащенной приборами и реактивами лаборатории различаются очень сильно. Компьютеризация, подключение к сети интернет и обучение учителей навыкам владения IT технологиями тоже очень сильно повлияли на процессы преподавания. Таким образом ресурсное и техническое обеспечение работы учителя отмечается в качестве изменения в преподавании в первую очередь.

Следует отметить, что не всякое освоение технологий может быть связано с влиянием проекта и не всякое новшество может быть нами «засчитано», как собственно педагогическая технология. Например, тот факт, что сейчас при обмене информацией с родителями классные руководители используют мессенджер «whatsapp» вряд ли мы можем считать заслугой проекта и педагогическим «прорывом». Тем не менее, это также сообщается некоторыми участниками обсуждений как достижение проекта, и как инновацию.

*Даже учителя в возрасте выше 50 лет, уже освоили компьютер и интернет. Даже заслуженный учитель страны, ей 70 лет, тоже освоила компьютер.*

*Интервью с директором*

Более важным отличием в работе учителей от старых практик представляются педагогические технологии, направленные на индивидуализацию учебного процесса и выявление индивидуальных склонностей учащихся, организация групповой и самостоятельной работы учащихся, которым обучались учителя в проекте и которые описывались участниками обсуждений. Также важным новшеством в работе учителей инновационных школ участники обсуждений отметили тот факт, что учителя начинают бороться за интерес учащихся и рассматривать наличие или отсутствие интереса со стороны учащихся к преподаваемому материалу как критерий эффективности своей работы. Особенно важно это стало проявляться в условиях пандемии, когда другими, авторитарными методами удерживать учащихся у экрана невозможно. И сам факт того, что учителя инновационных школ своевременно получили тренинги по технологиям и оказались подготовлены к дистанционной работе, это тоже отмечалось как инновация и изменение практики.

*У меня 10 лет стажа работы в этой школе. Я сравниваю свои уроки раньше и сейчас, они были оказывается скучные. Нас на всякие курсы приглашали, мы стали инновационной школой. Много изменилось. Сейчас мои уроки стали более интерактивными, групповые занятия. Особенно в младших классах любят такие уроки. Мне кажется дети стали ближе и дружнее и к учителям совсем другое отношение.*

*ФГД учитель*

Директора школ в своих интервью отмечают что в результате проекта был сделан серьезный шаг к эмансипации учителя в своей деятельности и выходу на совершенно новый

профессиональный уровень. Если раньше учителя работали по учебнику и по готовым методическим разработкам уроков, то работа, опираясь на стандарт и самостоятельность в выборе содержания урока и методов в рамках предметного стандарта, это уже профессионализм нового порядка и первые шаги в достижении учителями школ нового уровня уже сделаны.

## 5. Система управления инновационных школ

Система управления школой является важнейшим фактором ее успешности. В условиях меняющегося мира, задача образования и воспитания подрастающего поколения имеет высочайший уровень общественной значимости и в тоже время чрезвычайной сложности. Система образования, прежде служившая основным институтом воспроизводства социальных норм и, как следствие, крайне невосприимчивая к любого рода переменам и реформам, сегодня вынуждена иметь дело с новыми поколениями детей, пока непонятных современной науке, и готовить их к жизни в условиях совершенно неопределенного будущего. В нашей стране, эта сложность серьезно усугубляется острой нехваткой ресурсов.

В условиях, когда наука, в частности наука об образовании, не успевает за меняющейся реальностью, а взрослые отстают в познании мира от своих детей, важность управления школой становится критической.

В настоящее время реальность осложнена пандемией Covid-19, в результате которой школы были вынуждены перейти на дистантное обучение, а значит принять на себя ответственность за донесение знаний до учащихся новыми (электронными) средствами и методиками, а также применять новые методы управления и администрирования школы, в особенности поддерживать связи с родителями и сообществом.

Директора школ и управленческие команды действуют по собственной инициативе, активно используя арсенал инструментов управления, предлагаемых в разное время различными проектами на территории Кыргызстана, а также материалы, найденные в литературе и сети интернет.

В качестве основания для исследования системы управления школой был использован подход, сформулированный МОН КР и предполагающий широкое участие всех заинтересованных сторон в процессе управления школой<sup>13</sup>. См. Рис 1. в руководстве по планированию школой, который демонстрирует годовой цикл жизнедеятельности школы<sup>14</sup>. «Годовой цикл деятельности школы - это совокупность работ по планированию, реализации, мониторингу и оценке протяженностью в год. Обеспечивает синхронность работы всех субъектов учебно-воспитательного процесса (администрация/учителя – учащиеся-родители) и эффективное развитие организации»<sup>15</sup>.

Таким образом, для оценки изменения в качестве основных исследуемых параметров были определены следующие:

- планирование, включающее в себя процесс оценки нужд, разработку и реализацию стратегического плана, и оценку результатов;
- возможности для всех групп интересов участвовать в процессах принятия решений, как участников процесса – школьников, учителей и родителей, так и значимое окружение – сообщество и местная власть;
- работа попечительских советов;
- прозрачность процесса управления.

<sup>13</sup> Как разработать школьный план улучшения обучения и воспитания. – Бишкек, 2009.

<sup>14</sup> Как разработать школьный план улучшения обучения и воспитания. – Бишкек, 2009. (стр. 8) Доступно по ссылке: <https://drive.google.com/drive/u/2/folders/18QnurPbgXy-SzUBiMDMKx3G3ofn4evpF>

<sup>15</sup> Там же, стр.8

## 5.1. Планирование

Новый формат стратегического планирования деятельности школы предполагает формирование управленческой команды, включающей представителей всех групп интересов для построения эффективного процесса. Сопричастность групп интересов к процессу планирования и исполнения плана является ключевым способом вовлечения этих групп в дальнейшую реализацию плана, а также поиск ресурсов для его выполнения. В ситуации нехватки ресурсов построение устойчивых взаимоотношений со значимым окружением инновационной школы крайне важно для ее развития. Вовлечение же в процесс планирования исполнителей в значительной мере способствует его дальнейшей реализации.

### (А) Анализ количественных данных

Представленная ниже диаграмма (рис. 27) демонстрирует сравнительный анализ базовых и среднесрочных показателей ответов учителей относительно внесения предложений и непосредственного участия в разработке плана развития школы.

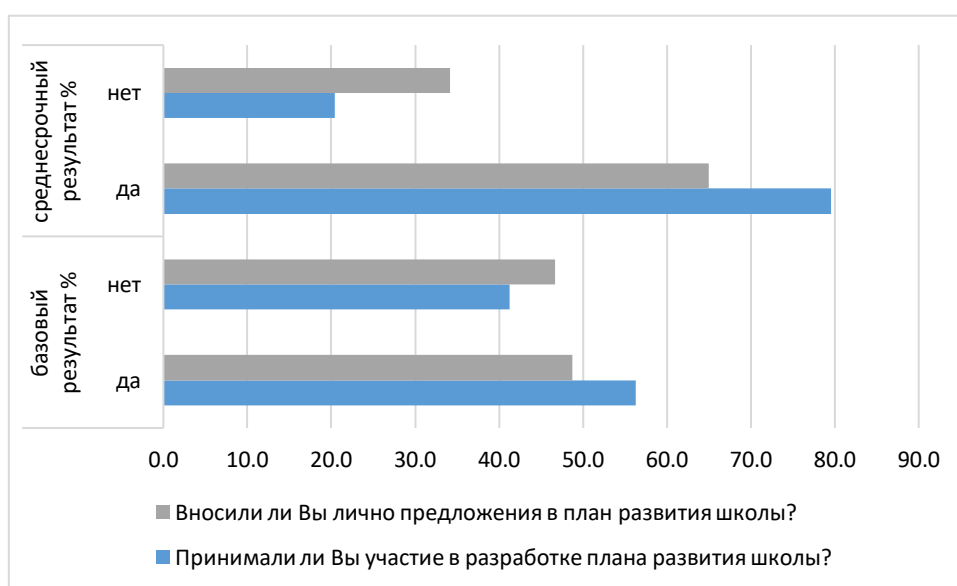


Рисунок 27. Ответы учителей относительно участия в разработке плана школы

В среднесрочной перспективе показатели положительного ответа относительно обоих вопросов возросли. Почти 80% учителей ответили, что принимали непосредственное участие в разработке плана развития школы и 65% учителей, что вносили предложения. Большее значение отрицательных ответов в отношении внесения предложений в сравнении с участием может быть обусловлено тем, что 2 утверждения частично взаимоисключающие, то есть при таком количестве учителей, принимающих участие в разработке плана, часть учителей могла ответить «нет» на «внесение предложений» ввиду того, что внесение предложений фактически является частью участия в разработке плана. В целом такая картина изменений в показателях подтверждает, что административные процессы в школе, в том числе процессы планирования становятся все более демократичными, прозрачными и открытыми для мнений всех групп участников образовательного процесса.

Также, в рамках среднесрочной оценки, хотелось бы отметить ответы учащихся на утверждение «Я и учащиеся в моей школе осведомлены о приоритетах развития школы». Нижеприведенная диаграмма (рис. 28) показывает, что уровень осведомленности учащихся по категории «постоянно» возрос на 24,5%, что указывает на четкое понимание учащимися того, в каком направлении движется школа, а снижение показателя «трудно сказать»



указывает на возросшую прозрачность и доступность информации, предоставляемой учащимся школ.

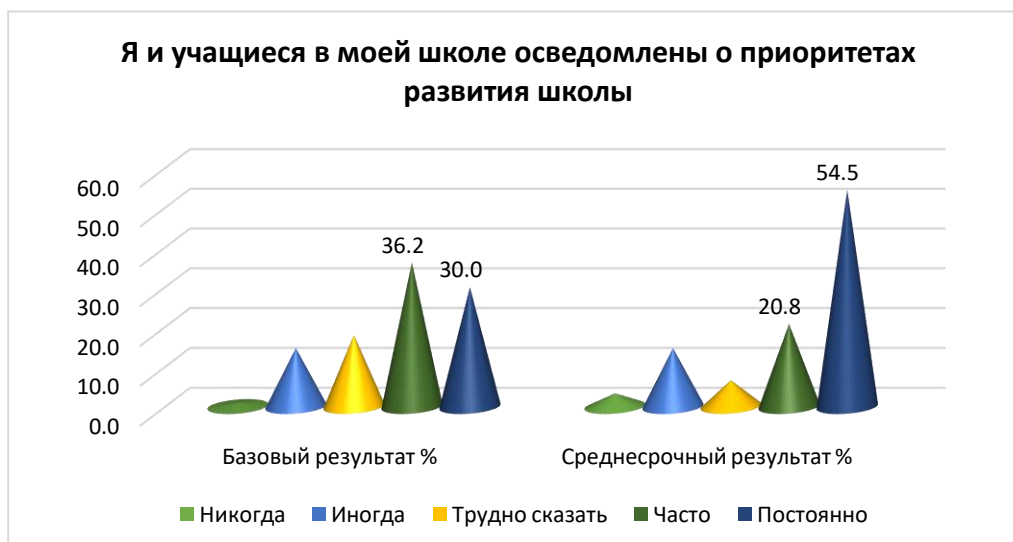


Рисунок 28. Уровень осведомленности учащихся о приоритетах развития школы

### (Б) Анализ качественных данных

Базовое исследование 2017 года выделяло процесс перспективного планирования в инновационных школах как одну из самых главных проблемных зон практически у всех инновационных школ. И в соответствии с этим, одной из рекомендаций отчета являлась рекомендация уделить внимание данному процессу при реализации проекта.

По результатам обработки материалов интервью и ФГД мы можем уверенно утверждать, что ситуация с планированием в школах изменилась кардинально, что также подтверждается и результатами опросов.

***Р 1:** Если честно у нас нету этого плана, как-то начинали писать, но, если честно, это у нас уже затихло.*

***Модератор:** Заинтересованных групп нет?*

***Р 2:** Не успеваем просто. Самостоятельного плана развития школы нет, по-моему. Годовой план развития школы есть, я думаю, это и есть план развития школы.*

*Цитата из базового исследования*

*Таким образом, можно утверждать, что ситуация с участием заинтересованных сторон в планировании в инновационных школах неоднородна и в целом пока далека от желаемого уровня. Учитывая важность этого вопроса, большие ожидания проекта и Министерства образования и науки КР от инновационных школ в качестве «флагманов» развития школьного образования в своих районах, считаем полезным дополнительное обучение школьных команд в этом направлении.*

*Базовое исследование, рекомендации*

Следует отметить что поход к планированию разработанный в проекте выглядит достаточно инновационно. Главной инновацией в подходе проекта ПРСУСО значительное усиление компонента профессионального развития учителей в перспективном планировании, а также включение школьных методических объединений (ШМО) в качестве субъекта планирования в процесс, что также по нашим данным является новшеством в КР.

Практически все участники обсуждений в ФГД и, конечно директора и завучи школ хорошо осведомлены о процессе планирования и активно участвуют в подготовке планов развития школ. Есть некоторые различия в продолжительности планов (кто-то говорит о трехлетнем цикле, кто-то о пятилетнем планировании) но сама архитектура процесса,

предполагающая поэтапную работу по согласованию целей, широкие обсуждения, мониторинг реализации, оценку и ежегодный пересмотр целей, прослеживается во всех школах.

*...раньше мы даже не видели план работы школы. Директор, наверное, сам составлял. А сейчас мы составляем и принимаем план развития на 3 года, на 5 лет, на 1 год. Сначала мы даем нашим учителям каждому с инструкцией листы для заполнения, каждый пишет про свои проблемы, планы, видение, потом мы анализируем их. При принятии плана участвуют заведующие секциями, учителя, родители, родительский комитет, Попечительский совет, айыл окмоту и директор.*

ФГД соц. педагог

Серьезным достижением проекта также является распространение практики стратегического планирования от инновационных школ в кластерные школы и шире, что вполне соответствует миссии инновационных школ, как она и планировалась изначально.

*Да, мы анализируем. Каждый год проводится анализ, составляется матрица, составляется отчетная карта школы чего мы достигли, чего не смогли достичь, почему так получилось. Все это анализируется и потом делаем выводы. Эту отчетную карту школы и матрицу мы предлагали району и теперь в районе также проходит годовое исследование.*

Интервью с директором

## 5.2.Участие различных групп интересов в принятии решений

### (А) Анализ количественных данных

По вопросам, связанным с определением уровня прозрачности управления школой, а именно относительно осведомленности местного сообщества и родителей, а также принятия решений и взаимопонимания между ключевыми группами образовательного процесса, ниже (рис. 29) представлен сравнительный анализ базовых и среднесрочных показателей.

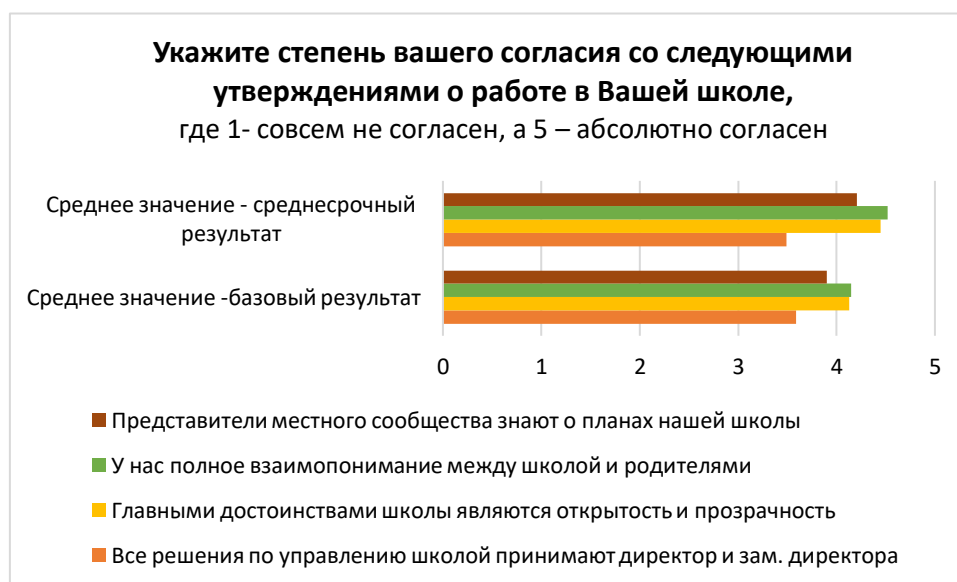


Рисунок 29. Мнение учителей относительно участия различных групп интересов

Данная сводная диаграмма вновь указывает на положительную динамику по трем первым категориям, которые в среднесрочной перспективе почти достигают среднее значение 4,5, то есть все учителя практически «абсолютно согласны» с данными утверждениями. Повышение уровня открытости и прозрачности процессов не раз уже было

отмечено в предыдущих диаграммах, а взаимопонимание между школой и родителями стоит на первом месте, что подчеркивает понимание школой важности участия родителей в образовательных процессах. С введением дистанционного обучения роль родителей и их участие в образовании ребенка является критической, поэтому высокий уровень взаимопонимания школы и родителей так важен для достижения максимальных результатов в условиях дистантного обучения.

В то же время, показатель контрольного<sup>16</sup> утверждения «Все решения по управлению школой принимают директор и зам. директора» снизился, хоть и не намного. Данный показатель может быть интерпретирован с двух сторон. С одной стороны, снижение данного показателя говорит о повышении участия других сторон в управлении школой, что, в целом, было подтверждено другими диаграммами. С другой стороны, должностные обязанности и ответственность директора и зам. директора в конечном итоге требуют принятия решений и утверждения каких-либо действий именно от них, то есть, отвечая на этот вопрос, учителя вполне могли принимать во внимание именно данный факт, не подразумевая, что директор и зам. директора принимают решения самостоятельно без согласования в другими участниками образовательного процесса.

В целом, как уже упоминалось в отчете по базовому исследованию, настолько высокие средние значения отчасти могут объясняться учительской установкой на поддержание высокого статуса своей школы (влияние формулировки утверждения). Однако их пропорциональное повышение свидетельствует о достаточной степени объективности сравнительного анализа базовых и среднесрочных показателей.

Далее, нижеприведенные диаграммы (рис. 30, 31) демонстрируют реакцию учителей и учащихся на одинаково сформулированное утверждение «в решении проблем школы принимают участие родители и представители местного самоуправления/нашего сообщества». Разница в предложенных значениях шкалирования помогает рассмотреть вопрос с разных ракурсов, то есть учителя указывали степень согласия с утверждением, а учащиеся отмечали частотность участия родителей и представителей их сообщества в решении проблем школы.

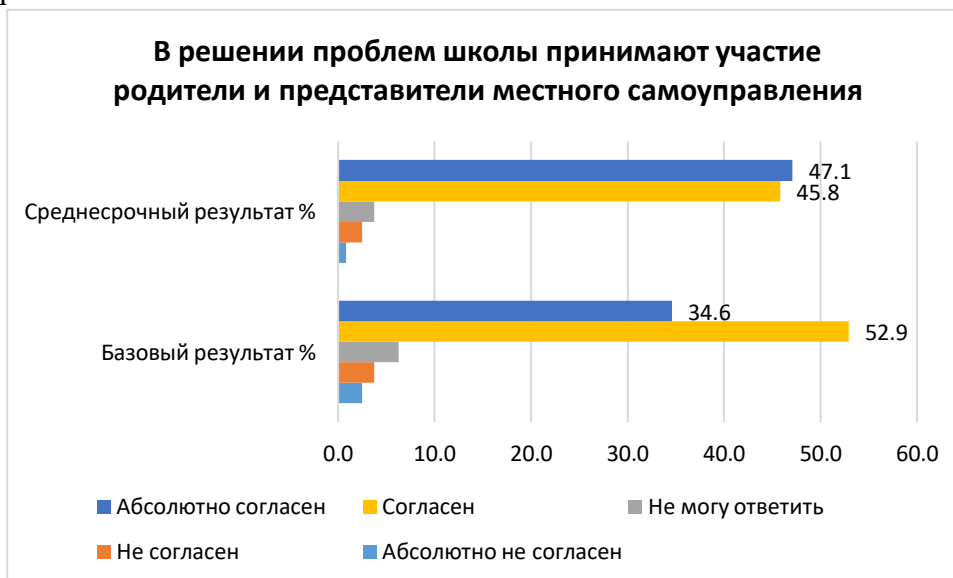


Рисунок 30. Степень согласия учителей относительно вовлечения родителей и представителей МСУ в решение проблем школы

<sup>16</sup> Контрольный вопрос определяет уровень искренности респондента и достоверности предоставленной им информации.

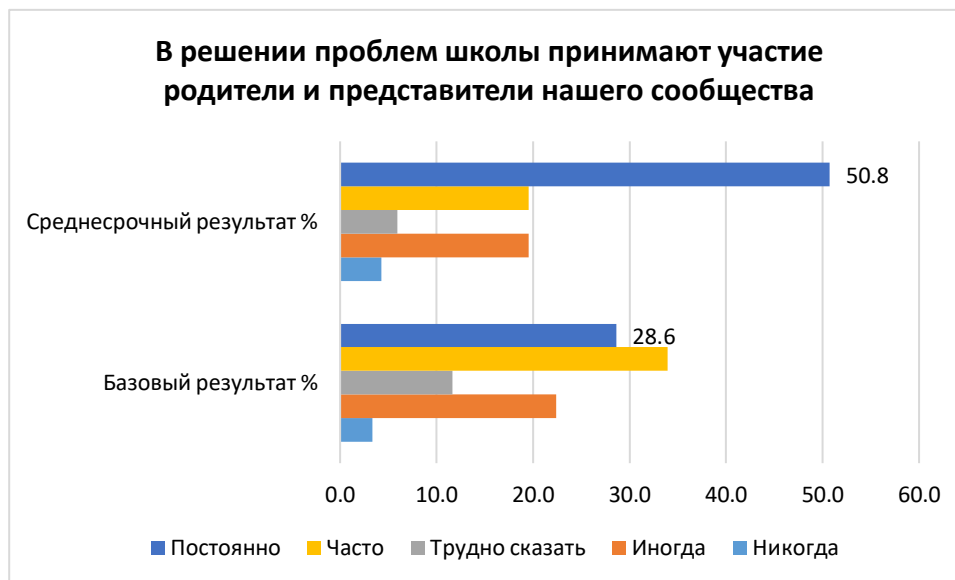


Рисунок 31. Мнение учеников относительно частоты участия родителей и представителей МС в решение проблем школы

Прежде всего, важно отметить общее повышение уверенности респондентов в том, что и родители, и общественность не просто принимают участие (% учителей, ответивших «согласен» и «абсолютно согласен» в совокупности составляет 92,9%), а, как было отмечено учащимися, активное участие (% учащихся, выбравших категорию «постоянно» повысился с 28,6% до 50,8%, практически в 2 раза). Конечно, ответы обеих категорий респондентов относительно постоянного участия родителей могут быть настолько повышены ввиду дистантного обучения, и обусловлены активной ролью родителей в контроле за обучением своих детей ввиду ограниченного доступа учителей к учащимся. Однако, в вопросе указывается именно на решение проблем школы, что обычно, в первую очередь, списывается на обязанности администрации, поэтому повышение индикаторов относительно участия родителей и общественности именно в решении проблем школы можно считать достаточно объективными.

#### (Б) Анализ качественных данных

Как показало базовое исследование 2017 года, сообщества, МСУ и родители всегда участвовали в жизни школы. Это участие выражалось в поддержке финансами и прочими ресурсами, однако устойчивых формализованных структур, позволявшим общественности не только вкладывать в школу, но и участвовать в принятии решений не существовало. Работа в данном направлении также была одной из рекомендаций базового исследования проекту.

Участники ФГД, а также глубинных интервью отмечают широкое участие всех заинтересованных сторон в процессах управления школой. Среди возможностей принять участие для стейкхолдеров указываются процессы планирования, отчетные и бюджетные слушания которые проводят школы (не все школы задействованы в данном процессе). Кроме того, участники обсуждений указывают что «двери школы всегда открыты для родителей и партнеров», что конечно же является достаточно общим и не проверяемым утверждением. В базовом исследовании были интересные кейсы, такие как родительские университеты, школы отцов и некоторые другие инициативы по привлечению родителей в школу. Практически повсеместно школу поддерживает МСУ, не только исполняя свою ответственность по содержанию ремонту и реновации зданий, но также поддерживая учителей в обучении, учащихся, а также выпускников (оплата контракта для студентов из социально неустроенных семей).

Результат количественного опроса показывают рост участия общественности в принятии решений и это вполне соотносится с утверждениями участников ФГД. Тем не менее надо понимать, что участники обсуждения — это самая активная часть сообщества и их суждения также, как и мнение опрашиваемых, в первую очередь означают то, что опрашиваемые понимают важность участия общественности и возможно прилагают усилия к тому, чтобы это участие усиливалось, но в качестве объективного показателя, описывающего ситуацию такие утверждения приняты быть не могут.

Изменение культуры взаимодействия социальных групп — это долгий и сложный процесс, в этом направлении предстоит еще большая работа, тем не менее, зафиксированный рост понимания важности вовлечения стейкхолдеров в процессы управления безусловно важный шаг вперед.

*В школе специально приняли большой стратегический план на 2018-2021 годы, с участием экспертов. На основании этого плана, как я рассказал выше, - это действия по децентрализации. Здесь в управлении школой мы стараемся задействовать не только управление школы, но и педагогический и обслуживающий персонал.*

*Интервью с директором*

*Да, родители 70% активные. Если мы раньше работали только с родителями чьи дети хорошо учатся, то сейчас наоборот, больше привлекаем родителей чьи дети учатся слабо. С ними более тесно работаем.*

*Интервью с директором*

### 5.3. Работа попечительского совета

Обсуждение вопроса о роли попечительских советов в школах экспертным сообществом Кыргызстана имеет более чем десятилетнюю историю. Создание попечительских советов инициировалось донорами в ряде проектов и донорами же предоставлялись инструменты, помогающие школам сформировать Попечительские Советы, такие как: рекомендации по созданию Попечительских Советов и типовые положения. Наиболее систематическая и масштабная работа в этом направлении осуществлялась проектом «Сапатуу Билим» (финансирование USAID).

В настоящее время действует Закон КР «О попечительском совете» от 30 мая 2014 года, устанавливающий цели, принципы, правовые и организационные основы формирования и деятельности попечительского совета государственного и муниципального учреждения, предоставляющего гражданам социальные услуги.

В исследовании вопросы о работе попечительского совета присутствовали как в фокус-группах, и интервью, так и в учительских анкетах.

#### (А) Анализ количественных данных

Ниже приведена сводная таблица базовых и среднесрочных результатов, отражающая ответы учителей относительно качества деятельности попечительских советов в их школах.

<b>Таблица 6. Попечительский совет в нашей школе работает постоянно и очень эффективно</b>				
1- совсем не согласен, а 5 – абсолютно согласен				
	<i>Базовые результаты</i>		<i>Среднесрочные результаты</i>	
	<i>Кол-во</i>	<i>%</i>	<i>Кол-во</i>	<i>%</i>
1	9	3,8%	14	5,8%
2	16	6,7%	4	1,7%
3	48	20,0%	22	9,2%
4	90	37,5%	76	31,7%
5	77	32,1%	124	51,7%

Базовый показатель относительно постоянной и эффективной работы Попечительских советов в школах уже был достаточно высоким (% учителей, высоко оценивших эффективность деятельности попечительского совета, то есть дали ответ «согласен» и «абсолютно согласен», составлял 69,6%), однако среднесрочный результат намного превысил этот показатель и % учителей, ответивших «согласен» и «абсолютно согласен» составил уже 83,4%. Данный факт в разной мере может указывать как на более частое участие Попечительского совета в делах школы, так и на более эффективное решение вопросов, поскольку данный вопрос не разделен, но в любом случае среднесрочный показатель указывает на возросшую роль Попечительского совета в деятельности школы.

#### (Б) Анализ качественных данных

Относительно попечительских советов в инновационных школах, также, как и в базовом исследовании у участников обсуждений отсутствует четкое понимание предмета обсуждения. Происходит смещение понятий «Попечительский Совет» и «Общественное объединение (фонд) родителей или попечителей». Для себя мы фиксируем понятия:

- Попечительский Совет (ПС) – орган соуправления школой, не имеющий самостоятельного юридического статуса и действующий в соответствии с Законом о Попечительских Советах от 2014 г.
- Общественное Объединение (ОО) – самостоятельная организация, объединяющая граждан в целях поддержки школы и действующая в соответствии с Законом об НКО

Мы намеренно не разводили эти понятия в инструментарию во избежание появления дополнительных переменных и пользовались тем же инструментариумом что при базовом исследовании, производя разведение уже на этапе интерпретации высказываний.

Следует отметить что проектом ПРСУСО предпринимались усилия по развитию именно структур ПС в школах, однако эта работа началась только в конце 2019 года. Тем не менее по отзывам участников обсуждений, проблематика развития ПС обсуждалась достаточно бурно и школы продолжают коммуницировать между собой по вопросам ПС.

Необходимо также отметить, что 7 из 30 инновационных школ участвуют в проекте Фонда Ага Хана по пилотированию работы ПС. Это означает, что школы получают методические материалы, обучение и дозированную материальную поддержку для реализации микро-проектов. Через эти школы происходит взаимодействие двух проектов, что дает кумулятивный позитивный эффект.

Собственно, при обсуждениях на ФГД и при интервью в большей степени обсуждались вопросы организованной поддержки школ родителями и спонсорами через механизмы ОО. Не смотря на то что участники обсуждений не окончательно определились с терминологией и функционалом, мы можем говорить о том, что существует консенсус по следующим утверждениям:

- ОО и другие организационные формы поддержки школы в условиях городов Бишкек и ОШ и в сельских условиях имеют разные функции.
- Если в городах с родителей собираются значительные суммы, которые впоследствии идут на выплату доплат учителям то в сельской местности этого не происходит.
- В разы отличаются суммы, которые собирались ОО в городе и селе и в отличие от городов, социального напряжения эти сборы не вызывали.
- Прозрачность расходования родительских средств в сельской местности достигается намного проще.

Указанные выше утверждения приводились при обсуждении приказа министра от 2019 года<sup>17</sup> о запрете всех сборов с родителей. Большинство участников обсуждений считают, что этот приказ был реакцией на проблемы столицы, но в итоге нанес очень много вреда по выстроенной системе взаимодействия сельских школ с родителями и «спонсорами».

*С 2009 года у нас работает Попечительский совет. Его задачей является не только сбор денег, а в выполнении всех наших целей и задач. Мы помогаем не только детям-отличникам, но и детям, оказавшимся в трудной ситуации. Работаем с местным сообществом, чтобы оно вливалось в работу школы и помогало. Также работаем над улучшением материально – технической базы школы.*

ФГД Представитель ПС

*Скажу сразу, что сбор денег - не главная функция ПС. У нас очень разнородный состав учащихся. У нас много детей, прибывших из Ошской и Баткенской областей, из многодетных семей. Из 800 учащихся около 120 детей из многодетной семьи. Это большой процент. С ними тоже идет отдельная специфическая работа. И в этом вопросе большую роль играет ПС. Помогают материально. У нас была проблема – нехватка телефонов для дистанционного обучения при поддержке ПС эта проблема была решена. Для некоторых детей элементарно не хватает одежды, обуви. Здесь ПС проводят различные акции. Двум самым нуждающимся семьям ПС помогли и материально, и технически, во время пандемии, когда родители остались без работы. Были у нас случаи, что дети приходили голодными в школу, таких мы ставим на особый контроль, подключается мэрия. Здесь тоже есть заслуга ПС.*

Интервью с директором

*Не знаю в какой школе был конфликт из-за денег. Но, у нас не такая сумма, 50 сом. Из этих денег мы оплачивали транспортные расходы детей поездки на олимпиаду. Ремонт школы осуществляется за счет гос. бюджета, но мелкие расходы покрывали мы. Это была значительная помощь школе. Если школа в хорошем состоянии, то и учиться приятно в такой школе. В этой школе есть кружки по ИЗО, мы детей конкурсантов поощряли грамотой. Но, приказ есть приказ. Не можем игнорировать это. Именно благодаря этой совместной работе мы все здесь собрались, работаем помогая и поддерживая друг друга.*

Родитель

ФГД

Приведенные цитаты демонстрируют широкий спектр задач, выполняемый родительскими организациями в инновационных школах выходящий далеко за пределы функции аккумуляции денежных средств. Для того чтобы развивать родительскую и общественную инициативу необходимо продолжать работу по повышению потенциала школ и МСУ по организации законных и эффективных способов взаимодействия общественности и школы. Не менее важно работать с законодателями и МОН КР по упорядочению НПА, регулирующими данную проблематику.

#### 6. Оказание поддержки близлежащим (кластерным) школам

Поскольку важным компонентом проекта является обучение инновационными школами кластерных, их профессиональное взаимодействие, в глубинных интервью, фокус-групповых исследованиях и анкетах, отдельные вопросы были посвящены сотрудничеству инновационных школ с соседними школами и готовности школ делиться опытом. Результаты

<sup>17</sup> Приказ "О запрете незаконных денежных сборов в общеобразовательных организациях республики", 1151/1, от 01.10.2019 <https://edu.gov.kg/media/files/82832ead-43e6-4933-bbc2-8984fbfffe7b.PDF>

среднесрочного исследования призваны оценить степень поддержки кластерных школ инновационными, оказанной за период реализации проекта, однако, следует помнить об ограничениях, вызванных пандемией Covid-19 и воспринимать результаты через призму сложившихся в настоящее время обстоятельств.

#### (А) Анализ количественных данных

Нижеприведенная диаграмма (рис. 32) демонстрирует ответы учителей на провокативный вопрос «Учителя и учащиеся мало интересуются тем, что происходит в других школах».



Рисунок 32. Мнение учителей относительно проявления учениками и учителями интереса к работе других школ

В данном сравнительном анализе базовых и среднесрочных показателей важно обратить внимание на одновременное повышение показателей «не согласен» и «абсолютно согласен». % несогласных с тем, что учителя и учащиеся мало интересуются другими школами, повысился на 15%, что скорее говорит о повышении осведомленности учащихся и учителей относительно деятельности других школ, а также заинтересованности и сопричастности к процессам происходящим в кластерных школах. В то же время, повышение показателя «абсолютно согласен» может быть обусловлено как недостатком информации и взаимодействия из-за введения дистантного обучения, а значит и невозможности проведения совместных мероприятий, так и недопониманием самого вопроса, который, как уже было отмечено, является провокативным. В любом случае, наиболее показательным индикатором в данном вопросе является повышение количества несогласных респондентов с данным утверждением.

Также учителям в анкете предлагалось оценить утверждение о сотрудничестве с близлежащими школами: «учителя моей школы охотно делятся опытом с учителями близлежащих школ» и «учителя других школ часто приходят на уроки к учителям наших школ». Ранее были рассмотрены результаты ответа учителей относительно «готовности учиться у коллег», которые значительно повысились в период деятельности проекта. Данные два утверждения являются непосредственным продолжением этого утверждения, поскольку педагогическое сообщество не ограничивается коллегами, работающими в одной школе, а объединяет всех учителей района, области, страны и призывает делиться своими знаниями, навыками и методами обучения, в особенности новыми методами и практиками, которые так актуальны и необходимы в условиях дистантного обучения.



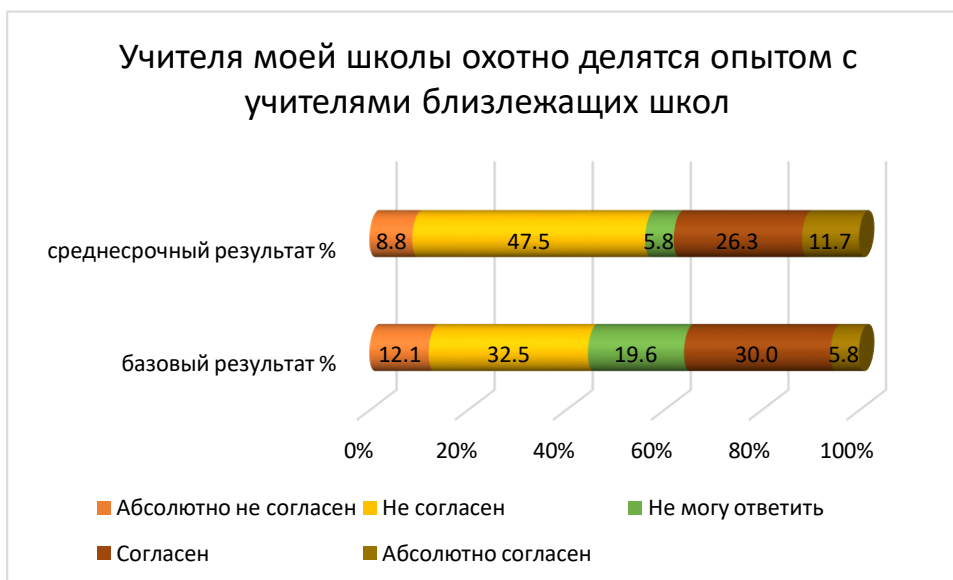


Рисунок 33. Мнение учителей относительно желания делиться опытом с учителями других школ

Данная диаграмма (рис. 33) указывает на противоречие в ответах учителей при сравнении базовых и среднесрочных показателей. При рассмотрении утверждения относительно желания учителей делиться опытом с учителями близлежащих школ в среднесрочной перспективе прослеживается повышение двух противоречащих индикаторов «не согласен» (на 15%) и «абсолютно согласен» (на 5,9%). Повышение индикатора несогласия может быть обусловлено тем, что в условиях дистантного обучения учителям не хватает времени для данного вида деятельности, поскольку подготовка к онлайн урокам, а также проверка знаний учащихся онлайн средствами, скорее всего, отнимает намного больше времени. Кроме того, данный вид деятельности может быть ограничен условиями пандемии Covid-19 для минимизации риска заражения. Данные предположения являются только примерами причин, которые могли бы способствовать повышению отрицательного ответа, однако при одновременном повышении индикатора «абсолютно согласен» можно объективно утверждать, что данный показатель нельзя интерпретировать как нежелание учителей делиться опытом, а скорее, как то, что существуют обстоятельства, препятствующие данному виду деятельности, которые должны быть выяснены.

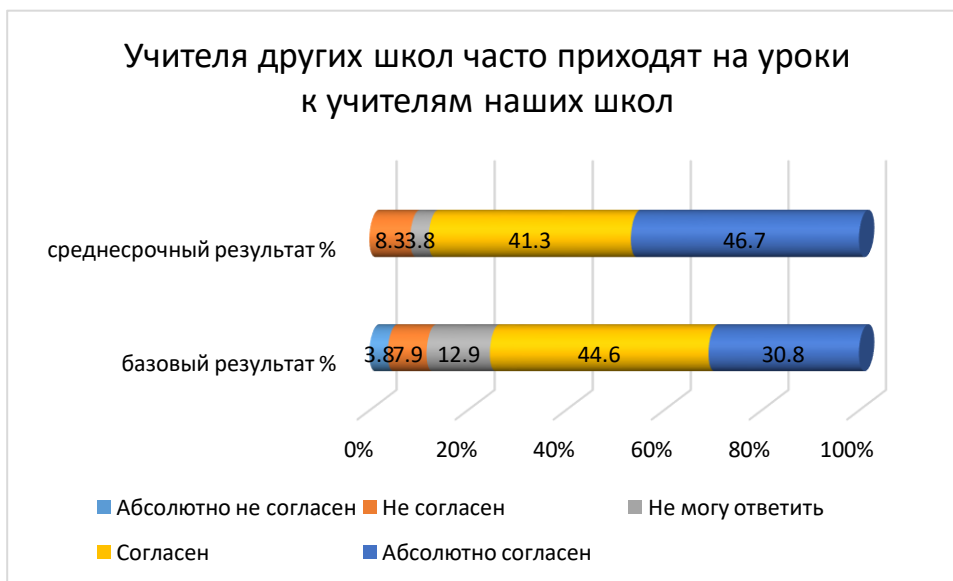


Рисунок 34. Мнение учителей относительно посещения уроков другими учителями

Притом, что среднесрочные результаты относительно готовности учителей делиться опытом оказались довольно противоречивыми, среднесрочные результаты относительно утверждения о посещении учителями уроков друг друга на первый взгляд довольно ясны: среднесрочные показатели ответов «согласен» и «абсолютно согласен» учителей составляют в совокупности 88%, что на 12,6% выше базовых показателей по тем же индикаторам. Данный факт не только отражает положительную динамику взаимодействия между учителями, но и подтверждает предположение относительно анализа результатов предыдущей диаграммы о том, что раз учителя еще больше посещают уроки друг друга, значит повышение отрицательного показателя в предыдущей диаграмме не является нежеланием учителей делиться опытом, за которым стоит некоторая объективная причина. Однако следует отметить, что повышение уровня посещения уроков друг друга не совсем отражает реальную картину ввиду того, что обучение в настоящее время проводится дистантно. В данном случае есть предположение относительно повышения данного индикатора: поскольку посещение уроков среди учителей считается одним из наиболее эффективных инструментов передачи знаний относительно методов обучения и демонстрации навыков другим учителям. Учителями мог быть оценен не сам факт посещения, а эффективность данного инструмента для повышения квалификации учителей. Кроме того, посещение занятий, то есть проведение или посещение открытого урока, скорее всего, требует меньше подготовки, чем подразумевает обширная формулировка предыдущего утверждения «делиться опытом» (которая может включать подготовку презентаций, выступлений на метод. совете и т.д.) В любом случае повышение данного индикатора отражает положительную динамику восприятия обмена опытом учителями школ, и, в совокупности с повышением индикатора «абсолютно согласен» первого утверждения отражает повышенную готовность учителей сотрудничать.

#### (Б) Анализ качественных данных

Миссия инновационных школ в продвижении знаний и инноваций на уровне своего кластера и шире также стала предметом обсуждения на ФГД и обсуждалась, в интервью с директорами школ. Следует отметить тот факт, что изначально в качестве инновационных школ отбирались не самые престижные и «сильные» школы на территориях. Тем не менее, в результате усилий проекта большая часть из этих школ значительно повысила свой статус, и школы стали занимать место точки роста профессионального мастерства учителей. Такой «прирост» значимости школы вполне ожидаем, так как в этих школах апробируются стандарты, инновационные методы образования, а также отрабатываются новые схемы взаимодействия школьных районных и областных методических центров, и служб.

По утверждению участников обсуждений школы не только выполняют обязательства по проекту, организуя семинары в кластерных школах, но также работают с учителями, охватывая свои районы. Также участники ФГД и директора школ сообщают что не только учителя, но и учащиеся соседних школ, расположенных неподалеку, приходят на уроки и посещают кружки дополнительного образования инновационных школ.

Приведенные ниже цитаты показывают, что процессы взаимодействия как минимум до объявления карантина набирали свои обороты и не только учителя инновационных школ обучали кластерные, но также и сами учились у соседей.

*Приехали со всех школ Нарынской области, в то время еще не было онлайн обучения, вот тогда мы в первый раз показали онлайн обучение. В Жумгальском районе в с. Байзак есть школа им. Молдокеева, вот из той школы учительница химии, провела нам онлайн обучение. Это были первые шаги и сейчас мы получаем пользу от этого. Много семинаров-тренингов,*

*хоть мы и говорим кластерные школы, но в общем в масштабе района, затрагиваются. Это все непременно влияет на развитие.*

*ФГД учитель*

*Это полезно обеим сторонам. Мы спрашиваем их о проделанной работе, а они, чтобы не опозориться стараются проводить уроки. Прделанная работа не остается просто так. Здесь явно видно, как это было полезно.*

*Интервью с директором*

*Содержание «партнерства» понемногу меняется, потому что сейчас входит дистанционное обучение. В прошлом учебном году с конца марта мы ушли на дистанционное обучение, разговаривали только по телефону, но в этом учебном году меняем форму дистанционного обучения. В апреле хотели осуществить «кочевую» лабораторию, чтобы обучать то, что они не понимают на их территории. Не смогли осуществить, но в этом году планируем.*

*Интервью с директором*

*Но внутри региона это работа плохо ведется, потому что, внутри района все друг друга знают, если бы были учителя с других регионов, было бы хорошо, когда проводишь обучение и сотрудничество с другими районами результат будет отличный, думаю скоро это будет, было бы лучше сотрудничать даже с другими странами.*

*ФГД член ПС*

*Мы планируем работать с этими школами и после завершения проекта АБР. Многие встречаются на обучающих семинарах, которые проводят районо. Методическая учеба проходит в течение года. Мы не только обучающие, мы также и обучаемые. Мы к этим школам не относимся с позиции верха, а как к равноправным партнерам.*

*ФГД учитель*

## **VIII. Выводы и рекомендации**

Целью данного среднесрочного исследования было выявление эффективности внедренных педагогических и технологических инноваций в 30 инновационных, а также в 115 кластерных школах проекта ПРСУСО, и оценка их влияния на общие достижения учащихся, учителей и руководителей школ по прошествии 3-х лет с начала реализации проекта.

За 3 года проект смог охватить основной спектр проблем школьного сектора, была произведена комплексная трансформация инфраструктурной и образовательной среды в школах, в частности были проведены ремонтные работы по индивидуальным потребностям школ, произведено техническое оснащение школ (методические, наглядные материалы, медиа-оборудование), были проведены различные тренинги для школьных администраций в отношении управления школой и всестороннего сотрудничества, а также большое количество образовательных мероприятий (тренингов, семинаров, практикумов и т.д.) было проведено с учителями – главным буфером между системой и конечным бенефициаром – учащимися.

Был проведен всесторонний анализ среднесрочных качественных и количественных показателей, собранных в рамках полевых работ с участием всех групп бенефициаров, и сопоставили полученные данные с данными базового исследования. Основные выводы об эффективности внедренных проектом инноваций, и рекомендации в отношении дальнейшего продвижения проектной деятельности сформулированы далее по тем же основным категориям, по которым сформирован отчет. (См. Раздел V Принцип построения отчета).

Влияние проекта. В среднесрочной перспективе показатели осведомленности о деятельности проекта и его влияния на деятельность школы многократно возросли по всем группам бенефициаров, высокие стартовые ожидания от проекта со стороны руководства и педагогических коллективов инновационных школ, а также родителей и местного сообщества оправдались в полной мере, а недостаточно ясное понимание целей и задач конкретного проекта со стороны родителей и общественности на старте проекта сменилось конкретным представлением составляющих «инновационности» и динамики их взаимодействия: новые технологии и методы обучения, повышение квалификации учителей – мотивация учащихся – высокие результаты обучения. В настоящее время школы, участвующие в проекте, действительно стремятся к модели того, какой должна быть в их понимании инновационная школа, им крайне важен данный статус как определенный атрибут гордости, подтверждения достигнутых результатов, ввиду чего школы боятся потерять этот атрибут по окончании проекта.

Принадлежность к группе инновационных школ является важным мотиватором к достижению успехов, поэтому важно закрепить данный статус в качестве индикатора, отражающего уровень достижений школы. Рекомендуем разработать квалификационную рамку по достижению статуса «Инновационная школа» по аналогии с повышением квалификации или аттестацией учителей и проводить оценку школ, желающих принять участие в таком оценивании, на предмет соответствия этому статусу, и, при его достижении определенной школой, присваивать его в качестве поощрения и обязательства к поддержанию определенных показателей. Возможно имеет смысл ввести и другие статусы на пути к статусу «инновационной школы», как ступеньки определенных достижений в той или иной области. Такая рамка будет служить мотиватором для школ по достижению определенного уровня, и одновременно оценивать уровень школы, однако также необходимо разработать рекомендации по достижению следующего уровня для непрерывного развития школ.

Достижения учащихся. В рамках среднесрочного исследования по данной категории хочется снова привести цитату из ФГД одного из родителей: *«Качество образования - это не знать, что дважды два четыре, а знать, где воспользоваться этой четверкой, и поэтому с полным доверием могу сказать, что учащиеся начали применять в жизни свои знания.»* Именно

трансформацию видения системы оценивания достижений учащихся, а не сами показатели роста или спада оценок, хотелось бы отметить в качестве эффективной работы проекта. Рост баллов ОРТ, о которых наперебой говорят все бенефициары и приводят конкретные цифры (по сравнению с базовым исследованием), безусловно является свидетельством роста культуры использования данных в процессе управления. «Уважение» к данным и уверенное владение подтвержденной источниками информацией есть безусловно хороший показатель. Там не менее, важно продолжать укреплять понимание всех участников образовательного процесса, что оценки существуют не ради оценок, а ради лучшего понимания потребностей каждого конкретного ребенка.

В данном ключе невозможно не отметить, что, не смотря на огромное количество пройденных тренингов, в понимании некоторых специалистов образования нет слаженной картины видения основополагающего подхода в обучении (см. стр. 29). Тренинги в отношении управления школой, взаимодействия и сотрудничества безусловно важны для руководителей школ и приносят хорошие результаты, однако также необходимо донести до специалистов образования четкое понимание современной образовательной философии – основ того, что из себя представляют современные образовательные подходы и какие принципы преследуются системой образования КР. Поэтому, хотелось бы порекомендовать в образовательных мероприятиях для школ больше внимания уделять вопросам приоритетов государственной политики в сфере образования и способствовать формированию площадок для обсуждения вопросов философии образования и современном понимании его целей в рамках проекта.

Среда обучения. Рост всех показателей в отношении физической, образовательной и социальной среды в школах говорит о высокой степени эффективности работы проекта в данном направлении. Важно отметить повышение уровня прозрачности, открытости, сопричастности в школьной среде, поскольку все группы бенефициаров отметили данный факт в своих высказываниях относительно улучшений, произошедших в школах. Рост показателей в отношении допуска учащихся к принятию решений говорит о направленности в сторону демократизации процессов принятия решений в школе, то есть школа – есть результат всесторонних дискурсов о том, как правильно, а не авторитарного указания на то, как должно быть. Таким образом, можно объективно утверждать, что интенсивное воздействие проекта ПРСУСО смогли оказать влияние на школьный климат сделав его более дружественным для школьников и способствующим лучшему образованию. В качестве рекомендации, хочется отметить важность передачи уверенности и способности учащихся к принятию решений детям других школ (по принципу равный равному) и посоветовать школам организовывать встречи учащихся разных школ (могут проходить в онлайн режиме) для того, чтобы они могли делиться своими знаниями, идеями, возможно проводить дебаты на важные для них темы, таким образом повышая свой потенциал и потенциал других школьных команд.

Деятельность учителя. По данной категории важно отметить, что интенсивное обучение учителей в рамках проекта дало результаты на уровне общего понимания ценностей образования и сдвига учительской практики от директивных способов передачи знания ребенку в направлении образования центрированного на ребенке. Возросшие показатели относительно мотивации учителей к работе в школе, в особенности статусности профессии учителя и возможности для самореализации дают толчок новому, лучшему восприятию профессии учителя не только в школе и сообществе, но и в стране, что, при должном уровне поддержки, может повлечь за собой системные изменения, то есть, например, можно ожидать увеличения количества студентов, желающих стать учителями. Учителя также отметили возросший уровень поддержки школьных администраций в отношении своей практики, много говорится о непрерывном повышении квалификации, возможностях, которые предоставляются обучением новым методам и технологиям в рамках проекта. Важно отметить тот факт, что участники видят достаточно четкую взаимосвязь между

повышением профессионализма учителей и последующими за этим успехами учащихся, учителя начинают бороться за интерес учащихся и рассматривать наличие или отсутствие интереса со стороны учащихся к преподаваемому материалу как критерий эффективности своей работы.

Безусловно, своевременное оснащение школ и обучение передовым технологиям не только помогло учителям раскрыть свой потенциал, но и легче перестроиться на дистантный формат обучения, которое подстегнуло педагогическое сообщество перейти на «новый уровень» педагогического мастерства. В данном случае, очень важно сохранить эти методы работы даже по окончании дистантного обучения. Это тот самый толчок, который должен помочь всем учителям осознать важность развития новых технологий и обучения им, не в качестве дополнительной работы, а в качестве расширения горизонтов использования современных методик, которым были обучены учителя инновационных школ в качестве тренеров и которые должны максимально распространить данный опыт для вовлечения других учителей в процесс технологизации и цифровизации образования.

Система управления. В рамках базового исследования одной из рекомендаций было уделение внимания процессу перспективного школьного планирования при реализации проекта. В рамках среднесрочного исследования, мы можем уверенно утверждать, что ситуация с планированием в школах изменилась кардинально. Школы теперь не только имеют четкие планы относительно развития школы, но и к их разработке активно привлекаются все заинтересованные стороны, родители, местное самоуправление (далее по тексту МСУ), учащиеся, учителя, то есть процесс планирования также стал прозрачным и открытым к обсуждениям. Таким образом, практически все бенефициары хорошо осведомлены о процессе планирования и активно участвуют в подготовке планов развития школ. Сам факт того, что школы осознают важность процесса планирования и его влияние на повседневную эффективную деятельность школы уже является большим достижением, вне зависимости от этапа, на котором находится план. Закрепление данного процесса в качестве основополагающего инструмента для регулярного мониторинга, оценки и пересмотра деятельности школы является основной рекомендацией в рамках поддержки данного компонента проекта.

Следует отметить что проектом ПРСУСО предпринимались усилия по развитию именно структур ПС в школах, однако эта работа началась только в конце 2019 года и проводилась в основном в онлайн режиме. Тем не менее по отзывам участников обсуждений, проблематика развития ПС обсуждалась достаточно бурно и школы продолжают коммуницировать между собой по вопросам ПС. Данный факт свидетельствует о том, что данному вопросу должно быть уделено большее внимание, так как, несмотря на усилия проекта, статус ПС и его обязанности остаются нечеткими, поэтому, для того чтобы развивать родительскую и общественную инициативу необходимо продолжать работу по повышению потенциала школ и МСУ по организации законных и эффективных способов взаимодействия общественности и школы. Не менее важно работать с законодателями и МОН по упорядочению НПА, регулирующими данную проблематику.

Оказание поддержки близлежащим (кластерным) школам. В рамках данного компонента хотелось бы отметить значительное повышение всех показателей кластерных школ, что в целом свидетельствует об эффективной работе и взаимодействии инновационных школ, и их влиянии и обучении ими команд кластерных школ. Особое внимание следует обратить на то, что многие кластерные школы по количественным показателям уже практически не уступают инновационным, что говорит не только об эффективности кластерной системы, но и о правильно подобранном контингенте кластерных школ, потенциал которых, совершенно очевидно смог раскрыться за сравнительно непродолжительный период. В настоящее время можно утверждать, что при сохранении такой положительной динамики по окончании проекта кластерные школы смогут стать инновационными и продолжать работу по

распространению своего опыта по стране. Все школы проекта абсолютно замотивированы продолжать всестороннее развитие относительно основополагающих показателей как внутри школы, так и за ее пределами, поэтому так важно создать «рамку успеха», упомянутую вначале данного раздела.

## IX. Глоссарий

**НПР (непрерывное профессиональное развитие)** - многогранный механизм, включающий разные возможности профессионального развития, такие как ИКТ, тренинги, семинары и другую деятельность, которая способствует развитию учителя на рабочем месте, повышению его эффективности и мотивации.

**Образование, центрированное на ребенке** - подход к образованию, объединяющий ряд теоретических школ и педагогических практик, в котором учащийся помещается в центр учебного процесса и принимает в нем активное участие. Данный подход включает в себя предоставление учащемуся возможности выбора учебной деятельности, при этом учитель выступает в качестве фасилитатора обучения. Основы данного подхода были сформулированы в “гуманистической педагогике” К. Роджерса также к истокам подхода относят взгляды Д. Дьюи, Ж.Пиаже и Л. Выготского, М. Монтессори и др.

**Сегрегация** - принудительное разделение людей на группы на различном основании в повседневной жизни.

**Дистантное/Дистанционное обучение (ДО)** — взаимодействие учителя и учащихся между собой на расстоянии, отражающее все присущие учебному процессу компоненты (цели, содержание, методы, организационные формы, средства обучения) и реализуемое специфичными средствами интернет-технологий или другими средствами, предусматривающими интерактивность.

**Стейкхолдер** (от англ. stakeholder) — понятие, которое описывает человека или группу лиц, являющихся выгодополучателями, чьи действия, поведение или решения могут влиять на успешность проекта.

**Децентрализация** — процесс распределения функций, сил, власти, людей или вещей от центрального или управляющего органа к периферии.

**ПС (Попечительский Совет школы)** - структура соуправления школой, объединяющая родителей и представителей сообщества, работающая без создания юридического лица.

**Общественное Объединение (ОО)/Общественный Фонд (ОФ) при школах** - общественные организации, создаваемые родителями и представителями сообщества, имеющие статус юридического лица.