

Министерство образования и науки Хабаровского края
Хабаровский краевой институт развития образования

**Поддержка общеобразовательных организаций,
имеющих низкие образовательные результаты:
муниципальные управленческие механизмы
и школьные управленческие практики
по ликвидации рисков**



Хабаровск
2022

Министерство образования и науки Хабаровского края

Краевое государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Хабаровский краевой институт развития образования»

**Поддержка общеобразовательных организаций,
имеющих низкие образовательные результаты:
муниципальные управленческие механизмы и школьные
управленческие практики по ликвидации рисков**

Сборник методических материалов

Хабаровск
2022

ББК 74.2
УДК 373

Рекомендовано редакционно-издательским советом КГАОУ ДПО «Хабаровский краевой институт развития образования», протокол №1 от 14 января 2022 года

Составители:

Н.В. Гаркуша, заведующая кафедрой менеджмента в образовании,
к.психол.н., доцент

Е.Н. Сандакова, доцент кафедры менеджмента в образовании

Н.А. Чикишева, доцент кафедры менеджмента в образовании

под общей редакцией

Е.И. Осеевой, проректора по научно-исследовательской работе, к.п.н

Поддержка общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты: муниципальные управленческие механизмы и школьные управленческие практики по ликвидации рисков. Сборник методических материалов / сост. Гаркуша Н.В., Сандакова Е.Н., Чикишева Н.А.; под общ. ред. – Хабаровск: КГАОУ ДПО ХК ИРО, 2021. – 56 с.

В сборнике представлены управленческие практики школ-участниц проекта «500+», который призван поддержать школы, работающие в сложных социально-экономических условиях, а также оказать адресную поддержку учащимся с проблемами в обучении.

Методические материалы имеют практическую направленность и представляют интерес для управленческих и педагогических работников общеобразовательных организаций.

ББК 74.2
УДК 373

© Министерство образования и науки
Хабаровского края, 2022

© КГАОУ ДПО ХК ИРО, 2022

Содержание

Введение	4
РАЗДЕЛ 1. Муниципальные управленческие инструменты, используемые в работе со школами, имеющими низкие образовательные результаты	7
1.1 Разработка, обоснование и апробация управленческого инструмента Верхнебуреинского муниципального района Хабаровского края по организации работы со школами проекта «500+» на примере создания муниципальной программы «Сетевое наставничество во взаимодействии школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы»	7
1.2 Разработка, обоснование и апробация управленческого инструмента управления образования администрации города Комсомольска-на-Амуре по организации работы со школами проекта «500+» на примере создания программы поддержки школ, имеющих низкие результаты обучения и работающих в сложных социальных условиях, «Образовательная площадка «Навигатор качества образования»	10
1.3 Разработка, обоснование и апробация управленческого инструмента Амурского муниципального района по организации работы со школами проекта «500+» на примере организации «методического десанта» в школах с низкими образовательными результатами	15
РАЗДЕЛ 2. Школьные управленческие практики по ликвидации рисков профилей	19
2.1 Пониженный уровень школьного благополучия (МБОУ СОШ №9 г. Хабаровска)	19
2.2 Развитие предметной и методической компетентности педагогических работников (МАОУ СШ №27 г. Хабаровска)	21
2.3 Совершенствование работы с обучающимися с рисками учебной неуспешности с целью повышения образовательных результатов (МБОУ СОШ п. Победа Хабаровского края)	23
2.4 Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников (МБОУ СШ №3 им. А.И. Томилина г. Советская Гавань Хабаровского края)	26
2.5 Низкая учебная мотивация обучающихся (МБОУ СОШ №1 с. Некрасовка Хабаровского муниципального района Хабаровского края)	28
2.6 Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников (МБОУ СОШ №46 г. Хабаровска)	31
Приложения	38

Введение

Хабаровский краевой институт развития образования является региональным оператором федерального проекта адресной методической помощи общеобразовательным организациям с низкими образовательными результатами «500+». Данный проект призван поддержать школы, работающие в сложных социально-экономических условиях, а также оказать адресную поддержку учащимся с проблемами в обучении.

Качество образовательной системы – это многокомпонентная характеристика. Среди обобщенных факторов риска низких результатов образовательной организации можно выделить низкий кадровый потенциал, дефицит материальных ресурсов, неблагоприятную учебную атмосферу в школе.

Повышение качества образования в 27 образовательных организациях с низкими образовательными результатами обучающихся осуществляется путем реализации для каждой образовательной организации комплекса мер поддержки, разработанного с учетом результатов предварительной комплексной диагностики по этой образовательной организации. Данная диагностика легла в основу определения различных факторов, существенным образом влияющих на результаты обучения в конкретной школе.

Так, данные исследований компетенций и контекста работы российских учителей указывают на слабое знание, владение и применение учителями современных педагогических технологий, приемов работы с учащимися с рисками образовательной неуспешности и преобладание традиционных урочных форм, а также на слабо развитые предметные компетенции. Сами учителя осознают указанные дефициты, что подтверждается высоким запросом на повышение профессиональной квалификации в области работы со слабоуспевающими обучающимися, со школьниками, которые обладают пониженной учебной мотивацией, девиантным поведением, принадлежат к группе ОВЗ или не владеют русским языком на уровне носителя.

Материальное обеспечение школы также влияет на результативность обучения. Однако без квалифицированных педагогов, способных эффективно применять материальные ресурсы в преподавательской практике, инвестиции в инфраструктуру школы не принесут ожидаемого результата.

Благоприятная атмосфера в школе – другой значимый фактор учебного процесса, она является следствием слаженной работы педагогического коллектива. Поддержание такой атмосферы требует постоянного развития профессионального сотрудничества, совершенствования педагогического мастерства, повышения способности к самостоятельным решениям относительно содержания обучения педагогов школы.

Мировая и российская практики свидетельствуют о том, что активное включение в школьные процессы может являться источником непрерывного профессионального развития педагогов, а превращение школы в обучающуюся организацию способно значимо не только повышать удовлетворенность учителей своей работой, но и положительно сказываться на качестве образовательных результатов.

Школы-участницы проекта испытывают на себе влияния негативных факторов риска низких результатов, и, как следствие, их представители сталкиваются с высокими рисками неуспешности и неблагоприятным контекстом. Следовательно, источником результативных мер профилактики риска низких результатов могут стать эти самые школы, которым удастся достигать высоких результатов при выраженных факторах риска.

В данном сборнике представлены успешные муниципальные управленческие инструменты по работе со школами с низкими образовательными результатами и кейсовые ситуации, демонстрирующие пути ликвидации рисков профилей, школ-участниц проекта «500+».

Муниципальный управленческий инструмент – это единый информационный комплекс с описанием организации работы со школами с низкими образовательными результатами. Выстраивание эффективного взаимодействия, оптимизация имеющихся ресурсов легли в основу разработки представленных муниципальных управленческих механизмов.

Каждый представленный в сборнике кейс – это единый информационный комплекс с описанием реальных событий, содержащих проблему, которая рассмотрена через проведение анализа ситуации, выработку и принятие обоснованных решений. Представленные проблемы заключают в себе реальный пример из профессиональной практики директора школы (как позитивный, так и негативный). Решения, которые выбраны руководителями образовательных организаций, носят многоаспектный характер. Описаны как известные, так и неизвестные методы решения проблем.

Структура кейса:

1. Заголовок (название кейса), отражающий суть и дающий представление о ситуации, которая будет рассматриваться далее.
2. Описание ситуации (проблемы), где рассматриваются симптомы проблемы (в чем выражалась), описывается выявление причин проблемы и определение истинной причины.
3. Описание решений, где идет поиск их вариантов, выбор оптимального решения и описываются действия, которые было решено предпринять для решения проблемы.
4. Описание результата, где описываются действия по решению проблемы, а также методы контроля, позволяющие проверить соответствие результата поставленным целям. Кратко описывается, что было просто, а что вызвало затруднения.

Таким образом, в сборнике представлен банк описаний позитивных практик, связанных с реализацией мер поддержки школ с низкими образовательными результатами.

РАЗДЕЛ 1. Муниципальные управленческие инструменты, используемые в работе со школами, имеющими низкие образовательные результаты

1.1. Разработка, обоснование и апробация управленческого инструмента Верхнебуреинского муниципального района Хабаровского края по организации работы со школами проекта «500+» на примере создания муниципальной программы «Сетевое наставничество во взаимодействии школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся: организационные механизмы»

<p>Актуальность создания управленческого инструмента</p>	<p>Одной из проблем, стоявших перед муниципалитетом в начале работы со школами с низкими образовательными результатами, являлась большая территориальная протяженность района, что, в свою очередь, влияет на расстояние между общеобразовательными организациями, а значит, и на прямое взаимодействие между ними. Однако, несмотря на географические, социальные и прочие различия между школами, можно выделить между ними сходства и общие шаги на пути к улучшению качества образования.</p> <p>К сходствам между образовательными учреждениями в большей степени отнесены социальные партнеры организаций, географическое положение.</p> <p>Управленческим инструментом для повышения качества образования выбрана кластеризация образовательных организаций как эффективный метод взаимодействия. Логика построения кластеров исходит, во-первых, из территориальной близости всех объектов кластера, что позволяет организовать как сотрудничество, так и конкуренцию школ, а следовательно, повысить конкурентоспособность каждой организации через расширение их возможностей путем сотрудничества друг с другом; во-вторых, из общей профессиональной направленности социальных партнеров</p>
<p>Цель разработки муниципального и/или регионального управленческого инструмента</p>	<p>Создание в Верхнебуреинском муниципальном районе инфраструктуры для оказания информационно-методической помощи школам с низкими образовательными результатами и школам, функционирующим в неблагоприятных условиях, а также для оказания профилактического эффекта на все образовательные учреждения района путем их сетевого взаимодействия (Приложение №4)</p>

<p>На кого и на что направлен управленческий инструмент</p>	<p>Сама цель разработки кластеризации позволяет охватить все общеобразовательные организации различными актуальными адресными мероприятиями. Таким образом, 17 общеобразовательных организаций района расформированы в 3 кластера (Приложения №1–3). Участие образовательной организации в работе кластера обязательно, так как органом управления кластера выступает координационный совет, состоящий из представителей школ и социальных, профориентационных партнеров.</p> <p>К задачам кластеризации относится в первую очередь создание рабочего координационного совета, который адекватно выявляет общие проблемы кластера и разрабатывает общий план их решения. Общий план решения создается путем анализа имеющихся у каждого члена совета (образовательной организации) ресурсов, планирования их использования, согласования действий, проведения мероприятий. Строение кластеров может меняться при условии смены профориентационных партнеров, инфраструктуры</p>
<p>Условия разработки управленческого инструмента</p>	<p>С целью оказания всесторонней и своевременной помощи и поддержки школам с низкими результатами, а также предупреждения снижения образовательных результатов в других образовательных организациях района приказом управления образования администрации Верхнебуреинского муниципального района в 2019 году создан муниципальный центр поддержки школ. Предупреждение снижения образовательных результатов предполагалось путем исполнения комплексного плана мероприятий через сетевое взаимодействие всех общеобразовательных организаций. Изначально сетевое взаимодействие осуществлялось по средствам кластеризации общеобразовательных организаций по территориальному признаку и характеристикам контингента. Со временем муниципальным центром поддержки школ был пересмотрен подход функционирования кластеров и его элементы. Взаимосвязь системы образования с основными предприятиями района окрепла, т.е. интерес к развитию сфер деятельности стал обоюдным</p>

<p>Механизм внедрения управленческого инструмента</p>	<p>Цели развития муниципальной системы образования начали выступать как часть стратегических целей развития территории и основных предприятий района, таких как АО «Ургалуголь», ОАО «РЖД». Предприятия начали активно включаться в процессы образования в районе, суть функционирования образовательных кластеров была пересмотрена управлением образования и внедрена в краткосрочную антикризисную программу, утвержденную в феврале 2021 года</p>
<p>Принципы работы управленческого инструмента</p>	<p>1 кластер «Чегдомынский». В ядро кластера входят все общеобразовательные организации, находящиеся на территории п. Чегдомын (МБОУ СОШ №2, МБОУ ООШ №5, МБОУ МПЛ, МБОУ Гимназия, МБОУ ООШ №9, МБОУ СОШ №10), и Чегдомынский горно-технологический техникум. Органом управления кластера выступает координационный совет представителей школ, техникума и партнеров (а именно АО «Ургалуголь»). К инфраструктуре относятся: методическая служба, медико-психологическая служба, комиссия по делам несовершеннолетних, независимые эксперты, инновационные площадки, Интернет. Партнерами являются: управление образование, МКУ РИМЦ, органы местного самоуправления, АО «Ургалуголь», учреждения культуры, медицины, соцзащиты, СМИ. Схема 1 кластера представлена в Приложении №1. Основными социальными партнерами этих школ выступают Чегдомынский горно-технологический техникум и АО «Ургалуголь». Проводится много совместных профориентационных мероприятий, профессиональных проб. АО «Ургалуголь», заинтересованный в хорошо подготовленных выпускниках, оказывает финансовую помощь школам при обновлении компьютерного оборудования.</p> <p>2 оставшихся кластера связывает общий социальный партнер в лице ОАО «РЖД», потому что школы размещены вдоль железнодорожных путей двух направлений: до г. Хабаровска и по линии БАМа. И можно было бы их объединить в один кластер, но это не позволяет сделать территориальная отдаленность, поэтому они разделены на 2 кластера. Схемы кластеров изображены в Приложениях №2, 3.</p>

	<p>Принцип работы кластеров схож с Чегдомынским кластером, только место профориентационного партнера занимает ОАО «РЖД». Обучающиеся школ имеют возможность посещать видеолекции преподавателей железнодорожного института и техникума г. Хабаровска с помощью компьютерного оборудования, которое было подарено МБОУ ЖДЛ и МБОУ СОШ №17 ОАО «РЖД». На видеолекции в указанные школы приглашаются обучающиеся из других школ.</p> <p>Кроме этого, кластеры обеспечивают переподготовку и повышение квалификации педагогических работников. В рамках реализации краткосрочной антикризисной программы было решено внедрить в методическую систему района муниципальные сообщества учителей по подготовке обучающихся к прохождению государственной итоговой аттестации. Выделены два направления деятельности этих сообществ: проработка предметно-методических знаний и умений и общая психолого-педагогическая и методическая подготовка.</p> <p>В соответствии с направлениями в каждом кластере разрабатываются матрицы взаимодействия образовательных учреждений. Именно составление матриц позволяет более полноценно проработать каждое направление. Матрицы, в свою очередь, запускают процесс повышения квалификации педагогов через обмен опытом в сообществах</p>
<p>Анализ эффективности управленческого инструмента</p>	<p>Анализ эффективности представлен в документе «О результатах мониторинга динамики образовательных результатов МБОУ СОШ №17, МБОУ ООШ №16, МБОУ ООШ №21, проводимого в рамках реализации муниципального проекта «Эффективная школа». Отчет о работе представлен в Приложении №5</p>

1.2. Разработка, обоснование и апробация управленческого инструмента управления образования администрации города Комсомольска-на-Амуре по организации работы со школами проекта «500+» на примере создания программы поддержки школ, имеющих низкие результаты обучения и работающих в сложных социальных условиях, «Образовательная площадка «Навигатор качества образования»

<p>Актуальность создания управленческого инструмента</p>	<p>Ситуация в системе образования такова, что пока не удастся обеспечить одинаково высокий уровень образовательных услуг во всех общеобразовательных организациях, независимо от места их расположения и контингента обучающихся.</p> <p>Наряду со школами, обеспечивающими высокий уровень обучения, существуют школы, которые демонстрируют низкие образовательные результаты. Оценка образовательных результатов производится по совокупности оценочных процедур. В число неуспешных попадают в основном школы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • работающие в сложных социальных условиях (в районе, где проживают семьи с социально-экономическим неблагополучием; в районе, считающимся криминальным; территориально отделенном районе, имеющим проблемы с благоустройством; районе с ограниченной транспортной доступностью); • работающие со сложным контингентом (с детьми из малообеспеченных семей; с детьми, находящимися в трудной жизненной ситуации, с особыми потребностями, с проблемами в обучении и поведении). <p>Для решения данного вопроса в городе несколько лет назад сложилась определенная система взаимодействия и социального партнёрства. Нужно сказать, что идея сетевого взаимодействия реализуется в муниципалитете уже более 15 лет. Мы создавали механизм социального партнерства в рамках Концепции предпрофильного и профильного образования, начиная с 2006 года.</p> <p>Именно эти механизмы легли в основу <i>муниципальной модели управления</i> методической инфраструктурой как системной совокупностью компонентов, обеспечивающих переход школ в эффективный режим работы</p>
<p>Цель разработки муниципального управленческого механизма</p>	<p>Обеспечение равного доступа к получению качественного общего образования, учебной успешности каждого ребенка независимо от места жительства, социального статуса и материального положения семей обучающихся через разработку и внедрение программы поддержки школ, работающих в сложных социальных условиях и показывающих низкие образовательные результаты</p>

<p>На кого и на что направлен управленческий инструмент</p>	<p>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • школа-участница проекта (администрация, педагоги, обучающиеся, родительская общественность) • школы-менторы, предприятия и организации, учреждения дополнительного образования, профессиональные учреждения <p>ЗАДАЧИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • создать и внедрить информационно-методическую инфраструктуру муниципальной модели поддержки школ, входящих в проект на уровне муниципалитета • развить сетевое взаимодействие образовательных учреждений, входящих в проект, с предприятиями и организациями, учреждениями дополнительного образования, профессиональными учреждениями и родительской общественностью <p>Управленческий инструмент является корректируемым, при необходимости определяются члены взаимодействующей группы</p>
<p>Условия разработки управленческого инструмента</p>	<p>Необходимы двусторонние (трехсторонние) договоры о сотрудничестве</p> <p>Модель описана в программе «Образовательная площадка «Навигатор качества образования» (Приложение №6)</p>
<p>Механизм внедрения управленческого механизма</p>	<p>I этап – подготовительный (1–2 кварталы 2018 г.)</p> <p>II этап – основной (2018–2024 гг.)</p> <p>III этап – обобщающе-аналитический (2025 г.)</p>
<p>Принципы работы управленческого инструмента</p>	<p>В основу разработки управленческого инструмента положены принципы системности, комплексности, делегирования полномочий, открытости и прозрачности, объективности процедур и механизмов оценки качества образования.</p> <p>В задачи и функционал управления образования администрации города Комсомольска-на-Амуре входит:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение возможных партнеров и консультантов школ, включая муниципальных сетевых консультантов (директоров школ, носителей успешных практик)

	<ul style="list-style-type: none"> • координация членов муниципальной инфраструктуры, которая будет поддерживать и направлять данные школы • координация деятельности по реализации проекта «Эффективная школа» в муниципалитете • организация и проведение мониторинговых исследований • оказание методической и консультативной помощи управлением образования, МКУ ИМЦ, школами-наставниками <p>Основными задачами МУК ИМЦ являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организация методической поддержки ШНРО, ШНСУ • разработка, совершенствование технологий методического сопровождения • инициирование и/или создание муниципальных методических объединений педагогов школ с низкими результатами • участие в разработке и координации программ повышения квалификации педагогов • организация мероприятий по обмену опытом • проведение мониторинговых исследований <p>Задачами социальных партнеров и консультантов, в состав которых входят общественные организации, учреждения дополнительного образования г. Комсомольска-на-Амуре, вузы, стажировочные площадки края, центры трансфера технологий, школы-наставники, являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • научно-методическое сопровождение деятельности школьных методических служб • проведение обучающих мероприятий для специалистов ОМСУ, руководителей и педагогов ОО: курсов повышения квалификации, семинаров • разработка возможных видов и форм поддержки данных школ • участие в экспертных и мониторинговых процессах • участие в мероприятиях по обмену опытом <p>Задачи основных участников ЭШ, ШНРО и ШНСУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повышение учебной успешности обучающихся в ШНРО • обеспечение образовательной успешности, повышение социальных шансов каждого ученика в ШНСУ
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Анализ эффективности управленческого инструмента</p>	<p>Для эффективного управления руководителям необходимо знать, что является критериями успешности или, наоборот, чем вызваны проблемы, и отслеживать динамику по этим критериям, анализируя результаты и корректируя управленческий стиль. Правильный выбор критериев эффективности – важнейшее требование, так как неверно выбранные показатели не позволяют достичь результатов, которые определены целью. Критериальный комплекс включает в себя четыре группы критериев, конкретизированных в их важнейших показателях и индикаторах (признаках) (Приложение №7)</p> <p>В проект «Эффективная школа» на краевом уровне входили три образовательные организации: МОУ СОШ №15, МОУ СОШ №31 и МОУ СОШ №53</p> <p>В результате деятельности последних лет в данном проекте школы достигли определенных результатов <u>МОУ СОШ №31</u></p> <p>Педагоги этой школы за последние 2 года подали заявки на реализацию нескольких грантов и в трех из них получили денежные средства. Благодаря настойчивости и огромной работе, проделанной педагогами, в частности Любовью Алексеевной Сударевой, руководителем музея МОУ СОШ №31, стало возможным открытие мемориальной доски Н.П. Старостину. Она смогла заинтересовать и изыскать денежные средства на изготовление этой доски. Наибольшие суммы внесли НП «Футбольный клуб «Смена» и Юрий Газинский. Любовь Алексеевна приняла участие в Международном грантовом конкурсе «Мемориал», чтобы полученный грант направить на популяризацию футбола</p> <p><u>МОУ СОШ №15</u></p> <p>В рамках участия в проекте «Эффективная школа» МОУ СОШ №15 заняла 1 место в региональном конкурсе программ внутрикорпоративного обучения</p> <p>Так как школа работает с детьми с ОВЗ, педагоги решили принять участие во Всероссийском конкурсе «Лучшая инклюзивная школа», где заняли 2 место</p> <p>Что касается обучающихся, то они впервые участвовали во Всероссийском конкурсе «Безопасное колесо» и заняли 3 место; победили в городском конкурсе «Я – комсомольчанин». Корреспонденты школьной газеты «В теме» – призеры городских конкурсов школьных пресслужб, лауреаты краевого конкурса социальной рекламы. В период участия в</p>
---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>проекте «Эффективная школа» учащиеся трижды стали победителями муниципального конкурса «Класс года»</p> <p><u>МОУ СОШ №53</u></p> <p>На основании распоряжения министерства образования и науки Хабаровского края от 24 марта 2020 года №352 школа стала Центром трансфера технологий по теме «Управление образовательной организацией, функционирующей в сложных социальных условиях»</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.3. Разработка, обоснование и апробация управленческого инструмента Амурского муниципального района по организации работы со школами проекта «500+» на примере организации «методического десанта» в школах с низкими образовательными результатами

Актуальность создания управленческого инструмента	<p>В 2021 году в системе образования Амурского муниципального района реализуется федеральный проект «500+». Сельские малокомплектные школы попали в список школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и с низкими результатами обучения. МБОУ СОШ с. Болонь, МБОУ СОШ п. Санболи являются участниками двух проектов: «Эффективная школа» и «500+».</p> <p>С какими проблемами столкнулся муниципалитет в начале работы со школами проекта «500+»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отсутствие разработанного на уровне муниципалитета нормативного документа, на основании которого строится работа в проекте «500+»; • необходимость создания рабочей группы в школах, которая бы занималась вопросами анкетирования участников образовательного процесса, разрабатывала концептуальные документы, создавала странички на сайте; • территориальная отдаленность школ, замкнутость социального пространства школы. <p>Методы сбора информации: анкетирование, опрос, анализ документов</p>
Цель разработки муниципального управленческого инструмента	Создание условий для повышения эффективности и качества образования через реализацию адресной методической помощи образовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты, на 2021 год

<p>На кого и на что направлен управленческий инструмент</p>	<p>ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: педагогические коллективы ШНОР. Управленческий инструмент является рекомендательным.</p> <p>ЗАДАЧИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • провести диагностику рискованных профилей для выбора направления работы образовательных организаций • разработать комплексный план мероприятий по организации методической поддержки и непрерывного повышения квалификации педагогов ШНОР • создать информационную систему по реализации проекта на сайтах МКУ ИМЦ г. Амурска, образовательных организаций • проводить методические мероприятия для школ проекта «500+» согласно разработанному плану • проанализировать эффективность проведенных мероприятий <p>Инструмент корректируется в случае непредвиденных изменений (меняются даты проведения мероприятий)</p>
<p>Условия разработки управленческого инструмента</p>	<p>Решение по созданию управленческого инструмента было принято на основании распоряжения министерства образования и науки Хабаровского края от 17.03.2021 №259 «О реализации федерального проекта по организации методической поддержки ОО, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся».</p> <p>Рабочая группа для разработки управленческого инструмента решения проблемы не создавалась. Информационно-методический центр г. Амурска в лице директора и методистов разработал управленческий инструмент и реализует его</p>
<p>Механизм внедрения управленческого инструмента</p>	<p>Этапы внедрения инструмента</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационный (январь–февраль 2021 г.) – проведение анкетирования, диагностики, разработка плана работы, опрос, информирование педагогических коллективов, создание рабочих групп в школах. 2. Содержательный (март–ноябрь 2021 г.) – проведение мероприятий согласно разработанному плану. 3. Аналитический (декабрь 2021 г.) – подведение итогов проекта. 4. Информационная поддержка была оказана методистами ХК ИРО через вебинары и очные консультации

<p>Принципы работы управленческого инструмента</p>	<p>В основе работы управленческого механизма лежат принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • системности и комплексности • реалистичности требований, норм и показателей качества образования • социальной и личностной значимости <p>Система методического взаимодействия включает в себя совместную работу по проведению семинаров-практикумов, мастер-классов, тематических конференций, выставок-конкурсов. В связи с территориальной удаленностью учреждений оказание педагогическим работникам оперативной методической помощи усложнено, актуальным является проведение мероприятий с выездом на места и в дистанционном формате.</p> <p>С целью повышения качества образовательного процесса, обобщения, распространения лучших педагогических практик в образовании и оказания помощи нами выбрана такая форма взаимодействия, как «Методический десант».</p> <p>Каждый раз при планировании программы «Методического десанта» методическим центром разрабатывается плотный график работы в данном общеобразовательном учреждении:</p> <ul style="list-style-type: none"> • посещение уроков • проведение индивидуальных консультаций с учителями, заместителями директоров по УВР • проведение обучающего семинара • обсуждение с педагогами итогов семинара и выявление нерешенных проблем <p>Действенным средством методической работы является сетевое взаимодействие школ.</p> <p>Для удовлетворения потребностей в профессиональном общении, творческой самореализации проводятся муниципальные педагогические чтения.</p> <p>Для эффективной адаптации начинающих педагогов в системе образования, обеспечения постепенного вовлечения молодого учителя во все сферы профессиональной деятельности, способствования становлению профессиональной деятельности педагога, повышения эффективности педагогического общения в Амурском районе функционирует Клуб молодого учителя.</p> <p>В 2018 году создана муниципальная психологическая служба, направленная на обеспечение психологической помощи педагогам, детям и их родителям, а также на психолого-педагогическую поддержку школ, имеющих низкие результаты образования, и школ, работающих в</p>
----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>неблагоприятных социальных условиях.</p> <p>Возможности разработанного инструмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществление рабочих поездок методистами в отдаленные школы района, что позволяет педагогическому коллективу получить оперативную методическую помощь на месте • адресная помощь всем категориям учителей с разным стажем работы, в том числе молодым педагогам
<p>Анализ эффективности управленческого инструмента</p>	<p>Итогом совместной деятельности методического центра с администрацией общеобразовательных учреждений и педагогами является повышение качества образования на основе анализа результатов государственной итоговой аттестации, всероссийских проверочных работ, независимых исследований качества образования, проводимых в образовательных учреждениях.</p> <p>В МБОУ СОШ п. Санболи показатели результатов ВПР по русскому языку в 5 классе в 2021 году по сравнению с прошлым годом увеличились на 8,3%, в 6 классе – на 38,3%. По математике показатели результатов ВПР в 5 классе в 2021 году по сравнению с прошлым годом выросли на 20,7%, в 6 классе – на 17,6%.</p> <p>В МБОУ СОШ с. Болонь показатели результатов ВПР по русскому языку в 5 классе в 2021 году по сравнению с прошлым годом увеличились на 12%, в 6 классе – на 10%. По математике показатели результатов ВПР в 5 классе в 2021 году по сравнению с прошлым годом выросли на 3%, в 6 классе – на 6%.</p> <p>Эффективность данного инструмента проверяется проведением сравнительного анализа итоговой аттестации, промежуточной аттестации, результатов ВПР, повышения уровня профессиональной компетенции педагога через участие в конкурсной деятельности, олимпиадном движении, увеличение количества аттестуемых педагогов.</p> <p>Повышение квалификации педагогического состава школы идет за счет освоения новых подходов, методов, приемов обучения и оценивания обучающихся, что является неотъемлемой частью повышения качества образования</p>

РАЗДЕЛ 2. Школьные управленческие практики по ликвидации рисков профилей

2.1. Пониженный уровень школьного благополучия

(МБОУ СОШ №9 г. Хабаровска)

МБОУ СОШ №9 находится в Железнодорожном районе г. Хабаровска по адресу: пер. Клубный, 19. На 1 сентября 2021 г. в школе обучалось 830 учащихся, педагогический состав – 44 педагога.

По результатам опроса участников образовательного процесса в рамках проекта «500+» был выявлен рисковый профиль – пониженный уровень школьного благополучия.

В ходе круглых столов, групповых и индивидуальных бесед с администрацией школы, представителями ученического коллектива, родительской общественности были определены и сформулированы проблемы, которые могли стать причинами пониженного уровня школьного благополучия. Среди них кадровый дефицит, непрофессионализм как отдельных педагогов, так и заместителя директора по воспитательной работе.

Целью работы по стабилизации школьного благополучия стало повышение данного уровня в педагогической среде и среди обучающихся к 2022 году через *создание школьных клубов, объединений, проведение общешкольных коллективно-творческих дел с привлечением родителей, волонтеров, специалистов учреждений дополнительного образования.*

В результате работы по ликвидации рискового профиля были определены приоритеты в дальнейшем взаимодействии со всеми участниками образовательного процесса, со стороны руководства принято решение добавить ставки педагога-психолога, педагога-дефектолога, провести назначение заместителя директора по воспитательной работе. На педагогическом совете была разработана и принята рабочая программа воспитания.

На 15 сентября 2021 года реализованы следующие организационные задачи, способствующие активному вовлечению участников образовательного процесса в различные виды деятельности:

- организована комплексная деятельность по психолого-педагогическому сопровождению и поддержке обучающихся (через проведение тренингов, круглых столов по тематике выявленных у обучающихся проблем; индивидуальных занятий с узкими специалистами; через наставничество обучающихся, имеющих сложности личностного и поведенческого развития, оказание педагогами-предметниками индивидуальной помощи в обучении, консультировании);
- организовано включение обучающихся в РДШ, Юнармию;
- активное включение детей и взрослых к подготовке и сдаче норм ГТО;
- создано научное общество обучающихся;

- организована внеурочная деятельность, направленная на развитие коммуникативных способностей, преодоление стрессов, конфликтов.

В рамках реализации проекта «500+» в течение 2021 года налажено тесное сотрудничество с МАОУ «Средняя школа №26», отделением ДОСААФ России в Хабаровском крае, с муниципальным штабом ВВПОД «Юнармия», подростковым клубом «Геодезист».

Период	Направление (количество учащихся)		
	ГТО	Юнармия	ПФДО
2020-2021	30	5	0
2021-2022	91	55	400

Проблема профессионального выгорания, отрицания всего нового, отсутствия мотивации была решена через проведение супервизии, круглых столов, выездных мероприятий, направленных на сплочение коллектива.

Описание результата

Результатом проведенной работы стало улучшение школьного благополучия, что проявляется в позитивном отношении педагогов к работе, инициативах по улучшению результатов образовательного процесса, желании повысить свою квалификацию, участвовать в конкурсах профессионального мастерства.

Изменилось отношение участников образовательного процесса к образовательной среде. Психологически безопасной образовательной средой можно считать такую, в которой большинство участников имеют положительное отношение к ней, высокий уровень удовлетворенности характеристиками школьной среды и защищенности от психологического насилия во взаимодействии. Диагностика по И.А. Баевой «Психологическая безопасность образовательной среды» показала следующие результаты:

Оценка отношения к образовательной среде	2020/2021 учебный год	2021/2022 учебный год
Позитивное отношение (учащиеся/учителя)	62,6/75	83/91
Оценка эмоционального и когнитивного компонента образовательной среды школы (учащиеся/учителя)	87/90	93/100

Наблюдение показало понижение у обучающихся уровня тревожности и негативно-эмоциональных переживаний, страха самовыражения и проверки знаний, несоответствия ожиданиям; повышение физиологической сопротивляемости стрессу, проблемам; улучшение отношений с учителями.

2.2. Развитие предметной и методической компетентности педагогических работников (МАОУ СШ №27 г. Хабаровска)

МАОУ «Средняя школа №27» расположена по ул. Воровского, 24б. Год образования школы – 1990-й. Школа расположена в черте города Хабаровска на территории поселка имени Горького.

В школе 45 классов, из них один коррекционный; всего 1280 обучающихся. Учебные занятия проводятся в одну смену. Режим работы школы – пятидневная учебная неделя для 1–8 классов (постепенно переход на 5-дневную неделю 7–9 классов). Для остальных классов – шестидневная рабочая неделя.

В образовательной организации работают 66 педагогических работников, в том числе: администрация – 5, учителя – 57, педагоги-психологи – 2, социальный педагог – 1, учитель-логопед – 1, педагог дополнительного образования – 1. Среди педагогического состава есть учителя, отмеченные наградами: «Почетный работник общего образования РФ» – 1 человек, «Отличник народного просвещения» – 1 человек. Почетными грамотами Министерства образования и науки РФ награждены 2 работника.

20% педагогических работников аттестованы на высшую квалификационную категорию, 30% – на первую квалификационную категорию. Педагогический стаж работы до 5 лет имеют 3 человека (4,7%), свыше 30 лет – 19 человек (30,1%). Средний возраст педагогов – 46 лет.

В рамках участия в проекте «500+» определен рисковый профиль: недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников.

Целью снижения данного риска стало создание к 2022 году системы непрерывного развития и роста профессиональной компетентности педагогических кадров, обеспечивающей повышение качества образования в школе за счет совершенствования педагогических технологий и внедрения их в процесс обучения.

Реализацию поставленной цели руководство школы видит через:

- создание условий для освоения педагогами нового информационно-образовательного пространства, способов и приемов поиска и использования в учебном процессе цифровых образовательных ресурсов и дистанционных образовательных технологий;
- организацию тьюторского сопровождения учителей в освоении технологий деятельностного типа.

Для достижения поставленной цели руководством школы была разработана дорожная карта (таблица 1) с обозначенными мероприятиями.

Таблица 1

Дорожная карта по развитию предметной и методической компетентности педагогических работников

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные	Участники
Проведение диагностики по уровням педагогических компетентностей, выявление точек роста через оценку гибких компетенций онлайн-интенсива «Я Учитель 3.0»	До 30 апреля 2021 г.	Зам. директора по УВР	Педагоги
Проведение диагностики по определению уровня профессионального выгорания педагогов	До 1 августа 2021 г.	Педагог-психолог	Педагоги
Проведение мероприятий для повышения квалификации педагогов: – мастер-классы стажировочных площадок (привлечение ХК ИРО); – корпоративное обучение (привлечение краевых инновационных площадок, привлечение сторонних организаций («ЯКласс»))	До 1 ноября 2021 г.	Зам. директора по УВР, руководители МО, учителя-предметники	Педагоги
Участие в профессиональных конкурсах педагогов	В течение всего срока	Зам. директора по УВР, руководители МО, учителя-предметники	Педагоги
Участие в сообществе «Рыбаков Фонд» для развития социально-образовательной среды школы	2021/2022 учебный год	Зам. директора по УВР	Классные руководители, педагоги

Впервые в апреле 2021 года проведена диагностика по уровням педагогических компетентностей и выявление точек роста через оценку гибких компетенций на онлайн-интенсиве «Я Учитель 3.0». По окончании интенсива педагогам школы предоставлены сертификаты об окончании прохождения тестирования («Цифровые компетентности педагога», «Компетенции современного успешного учителя», «Компетенции учителя по формированию функциональной грамотности учеников», «Работа с трудным поведением»). Всего прошли тестирование 49 педагогов, что составляет 80% от общего числа учителей. Результаты проведенного тестирования озвучены на педагогическом совете в августе 2021 года и использованы учителями для составления личностной карты профессиональных трудностей и путей их преодоления. Педагогами школы принято решение пройти повторное тестирование в рамках интенсива «Я Учитель 4.0» до конца 2021 года.

В рамках корпоративного обучения проведен мастер-класс с привлечением методистов образовательного портала «ЯКласс» «Практика работы в цифровой школе». Также в работу школы включено ежемесячное мероприятие по корпоративному обучению «Час профессионального мастерства», на котором педагоги совершенствуют свои гибкие навыки.

Описание результата

В мае 2021 года 6 педагогов школы приняли участие в городском конкурсе профессионального мастерства «Педагогический звездопад», один из них занял призовое место.

Руководство школы на 2021/2022 учебный год поставило перед собой ориентир – продолжать начатую работу с целью повышения компетентностей педагогов на основе использования современных цифровых технологий и, как следствие, повышения мотивации учащихся.

2.3. Совершенствование работы с обучающимися с рисками учебной неуспешности с целью повышения образовательных результатов (МБОУ СОШ п. Победа Хабаровского края)

Описание ситуации (проблемы)

Сельская школа в населенном пункте Победа с общей численностью населения 870 человек. Удаленность от районного центра – 150 км. В школе обучаются учащиеся из двух населенных пунктов, подвоз организован одним школьным автобусом. Обучение организовано в одну смену. Обучающихся в 2021/2022 учебном году – 81 человек. Более 60% обучающихся из многодетных и малообеспеченных семей (27 семей из 45). Педагогов – 14 человек, включая учителей с внутренним совместительством.

В школе есть нехватка педагогов, психолога и социального педагога. Отмечается низкий процент использования современных педагогических технологий. 60% обучающихся имеют низкий индекс обученности, для 35% обучающихся требуются дополнительные индивидуальные занятия для ликвидации отставания по учебной программе.

Родители неохотно и нерегулярно посещают родительские собрания и участвуют в жизни школы.

Описанные данные рискованного профиля в совокупности влияют на показатели качества успеваемости по школе: не поднимается выше 45%.

В 2019/2020 учебном году успеваемость составила 97%, качественная успеваемость – 41,7%.

В 2020/2021 учебном году успеваемость составила 97%, качественная успеваемость – 42%.

В начале 2021 года в школе проведена вводная психодиагностика по выявлению причин низкой учебной мотивации. Проведено анкетирование обучающихся и их родителей с целью выявления предпочтений в части курсов внеурочной деятельности. Также использовались анкетирование и тестирование участников образовательного процесса; сбор и анализ информации; диагностика успеваемости по предметам.

Выявленные проблемы: низкие ценностные установки семьи в получении образования, незаинтересованность учебным процессом со стороны обучающихся и родителей.

Была определена группа обучающихся с высоким уровнем риска учебной неуспешности. В нее вошли 18 обучающихся 1–8 классов, из которых 16 человек – дети с ОВЗ, 2 человека на домашнем обучении (дети-инвалиды).

Описание решений

Цель: *создание условий для целостной систематической работы со слабоуспевающими обучающимися, повышение их уровня обученности и обучаемости.*

Задачи:

- организация практико-ориентированных семинаров для педагогов по работе с обучающимися группы риска, в т.ч. с привлечением специалистов из других регионов РФ (можно с использованием сетевого взаимодействия);

- проведение психодиагностики по выявлению причин низкой учебной мотивации; отслеживание динамики развития слабоуспевающих обучающихся;
- корректировка образовательного процесса с учетом результатов психодиагностики, результатов ГИА, ВПР;
- создание условий для расширения возможностей доступа обучающихся и педагогов к современным средствам обучения и образовательным ресурсам;
- определение и реализация наиболее эффективных педагогических технологий для организации учебного процесса с учащимися группы риска, в т.ч. введение в образовательный процесс технологии наставничества («ученик – ученик», «учитель – группа учеников») для обучающихся из группы социального риска и индивидуальной работы с обучающимися;
- организация и усиление внеурочной деятельности: предметные кружки, проектно-исследовательская деятельность, факультативные занятия;
- обеспечение включенности обучающихся в систему внеурочной деятельности в соответствии с их интересами и потребностями;
- организация работы службы медиации;
- организация работы классных руководителей и учителей-предметников с родителями обучающихся с рисками учебной неуспешности.

В школу также приняты 3 педагога по программе «Сберкапитал» (нач. классы, физкультура, история и обществознание).

Описание результата

Совершенствование работы позволило повысить качество образовательных результатов обучающихся школы, качество преподавания, управления, условий организации образовательного процесса.

На уровне администрации школы:

- оптимизировано выполнение всех видов управленческих действий по созданию командного взаимодействия в период перехода школы в эффективный режим работы и дальнейшего развития;
- созданы благоприятные условия для эффективной совместной деятельности учителей, обучающихся, родителей (законных представителей), социальных партнёров;
- разработан и осуществлен контроль эффективного режима работы школы.

На уровне педагогов:

- обеспечена преемственность методической и организационной работы педагогов разных уровней образования;

- освоены новые педагогические технологии, активные методы обучения.

На ученическом уровне:

- созданы условия для развития учебной мотивации, познавательной, творческой активности обучающихся и их успешного обучения;
- организован контроль возникновения проблем воспитания и социализации обучающихся;
- созданы условия для повышения результатов обучающихся при переходе с одного уровня обучения на другой.

На уровне родителей:

- повышение родительской компетентности по вопросам сопровождения детей в рамках образовательного процесса.

Количественные показатели

В августе 2021 года в рамках программы «Цифровая образовательная среда» получены 28 ноутбуков, 28 мышек компьютерных и 2 МФУ; два учебных кабинета и административные кабинеты оснащены доступом к Интернету по программе СЗО от ПАО «Ростелеком».

На октябрь 2021 года 21% педагогов школы имеют первую и высшую квалификационную категорию.

К концу 2021 года доля обучающихся школы, принявших результативное участие в олимпиадах, конференциях, конкурсах различного уровня, увеличилась до 54%.

По результатам внутришкольного мониторинга на конец 2021 года успеваемость 100%, качество знаний – 42%.

По результатам ВПР успеваемость 100%, среднее качество знаний – 37%.

На ГИА 9 обучающихся школы показали успеваемость 100%, среднее качество знаний – 52%.

2.4. Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников (МБОУ СШ №3 им. А.И. Томилина г. Советская Гавань Хабаровского края)

МБОУ СШ №3 имени А.И. Томилина находится в г. Советская Гавань Хабаровского края. Городская школа, количество учеников в школе – 686, количество учителей в школе – 35.

Рисковый профиль, принятый для реализации, – недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников. От этого фактора зависят результаты обучающихся.

Основные признаки проблемы: результаты обучающихся на ВПР

по русскому языку и математике на протяжении трёх лет снижались. Это снижение надо было остановить.

Результаты ВПР повлияли на включение школы в проект «500+», но стоит отметить, что выпускники школы достаточно хорошо сдают ЕГЭ, занимают призовые места в олимпиадах и конкурсах, поступают в вузы, среди которых есть топовые. Нежелание называться школой с низкими образовательными результатами поспособствовало более качественному исследованию и проработке предметной и методической компетентности педагогических работников, чтобы результаты обучаемости стали соответствовать действительным результатам школы.

Для решения проблемы проводился постоянный анализ результатов ВПР и причин низких результатов.

Цели и задачи работы с проблемой

Цель: создание к 2022 году системы непрерывного развития и роста профессиональной компетентности педагогических кадров, обеспечивающей повышение качества образования в школе за счёт повышения педагогического и профессионального мастерства, овладения профессиональными компетенциями, совершенствования форм, методов и средств обучения, совершенствования педагогических технологий и внедрения современных педагогических технологий.

Задачи:

- проведение диагностики затруднений в профессиональной деятельности педагогов;
- разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов по преодолению дефицитов в педагогической деятельности;
- разработка системы корпоративного обучения на 2021–2022 гг.
- обеспечение участия педагогов в краевых, российских методических мероприятиях по вопросам профессионального развития;
- анализ изменений, произошедших в профессиональной компетентности педагогов школы;
- разработка плана мероприятий по дальнейшему изменению в дефицитах профессиональной деятельности.

Ресурсы, задействованные в решении проблемы: дистанционное обучение, корпоративное обучение, самообразование.

Действия для достижения поставленной цели и решения задач:

курсовая подготовка и переподготовка учителей; организация участия педагогов в вебинарах; коллективное чтение и обсуждение рекомендуемой книги «Я – эффективный учитель: как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся» (Н.В. Бысик, В.С. Евтюхова, М.А. Пинская); планирование самообразования по книге «Я – эффективный учитель»; разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов. Педагоги школы стали активнее использовать разнообразный педагогический инструментарий, позволяющий эффективно преподавать и профессионально развиваться. Применяемые педагогами методики и технологии помогли им повысить качество преподавания, стимулировать активность учащихся и обеспечить им поддержку на основе организации продуктивного сотрудничества всех участников педагогического процесса.

Организации, которые были задействованы в мероприятиях: КГАОУ ДПО «Хабаровский краевой институт развития образования», Академия «Просвещение», ЦНОИ г. Санкт-Петербурга.

Результаты

Сравнивая результаты ВПР за три года по русскому языку и математике, можно увидеть рост результативности по данным предметам.

Поставленная цель ещё не достигнута, есть рост результатов за последний год. Это дает определенный оптимизм, что выбранный путь решения рискованного профиля верный. На конец 2021 года проведён развёрнутый анализ результатов ВПР за три года, сравнение отметок в журналах и за ВПР. Результат – ИОМ обучающихся, ИОМ педагогов.

Метод контроля ситуации, который выбрали, – мониторинг результатов ВПР, дающий возможность увидеть ситуацию с ВПР.

2.5. Низкая учебная мотивация обучающихся (МБОУ СОШ №1 с. Некрасовка Хабаровского муниципального района Хабаровского края)

На 1 сентября 2021 года в школе обучалось 476 учеников. Педагогический коллектив состоит из 35 учителей.

Рисковый профиль: низкая учебная мотивация обучающихся.

Это направление стало для нас главным, так как за последние несколько лет наблюдается постепенное понижение качества знаний. Сократилось количество призеров и победителей олимпиад муниципального и регионального уровня. Проведя опросы, мы выявили следующие причины проблемы:

- педагогам не всегда хватает времени на повышение компетентности в области мотивации учебной деятельности;
- недостаточно развит уровень выявления актуального уровня мотивации к обучению учащихся.

Для решения проблемы были поставлены следующие задачи:

- развивать компетентности педагога в области мотивации учебной деятельности;
- выявить актуальный уровень мотивации к обучению учащихся;
- развивать положительную мотивацию к обучению детей через использование приемов современных педагогических технологий, через создание ситуации успеха в урочной и внеурочной деятельности;
- развивать способности обучающихся к самооценке учебной деятельности;
- создать условия для формирования мотивирующей поддержки со стороны родителей обучающихся;
- формировать и пополнять портфолио обучающихся, отражающего их успехи и достижения в видимой и результативной форме.

Исходя из вышеизложенного, были организованы мероприятия по достижению этих задач:

- ознакомление педагогов с компетентностью в области мотивации учебной деятельности (одна из шести базовых компетенций, представленных в профессиональном стандарте педагогической деятельности);
- создание программы деятельности по развитию компетентности в области мотивации учебной деятельности (по направлению трех ключевых показателей);
- определение методик, соответствующих возрастным закономерностям;
- выбор основных современных педагогических технологий, способствующих развитию положительной мотивации, соответствующих возрастному развитию обучающихся;
- проведение обучающего семинара;
- участие обучающихся в коллективных формах учебной деятельности;
- участие обучающихся в проектных и исследовательских (предметной направленности) формах учебной деятельности;
- участие обучающихся в предметных олимпиадах и конкурсах;

- выбор основных приёмов и методов развития положительной мотивации, соответствующих возрастному развитию обучающихся;
- использование различных форм создания ситуации успеха педагогами на уроках;
- использование формирующего оценивания педагогами на уроках;
- повышение уровня развития формирующего оценивания у обучающихся;
- проведение тематических родительских собраний;
- вовлечение родителей в образовательный процесс (классные, общешкольные тематические мероприятия);
- формирование и пополнение портфолио обучающихся 5–11 классов;
- встречи с выпускниками как наиболее мощный стимул мотивации, показывающий важность портфолио при поступлении в вуз (9–11 классы).

Организованы и проведены педагогические советы, конференции по тематике рискованного профиля.

Создана и запущена в работу программа деятельности по развитию компетентности в области мотивации учебной деятельности (по направлению трех ключевых показателей). Создан школьный банк успешных педагогических практик повышения мотивации. Подготовлен аналитический отчет на основе проведенного анкетирования, на основании которого будет проводиться коррекция планируемой работы. В ближайшее время планируем реализовать представление банка данных, опыта работы педагогов на конкурсах различного уровня. Наблюдается рост количества обучающихся, принимающих участие в коллективных формах деятельности, олимпиадах, конкурсах различного уровня. Продолжается работа по составлению портфолио обучающихся. Организованы и проводятся родительские собрания по вовлечению родителей в образовательный процесс.

2.6. Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников (МБОУ СОШ №46 г. Хабаровска)

С 2020 года МБОУ СОШ №46 является участником регионального проекта «Эффективная школа» как школа, показывающая низкие образовательные результаты.

В рамках данного проекта школа разработала антикризисную программу по повышению качества образования «Перевод школы в эффективный режим работы, улучшение образовательных результатов».

Администрацией школы были выделены основные вопросы в кадровой политике: к концу 2021 года усовершенствовать систему непрерывного развития и роста профессиональной компетентности педагогических кадров, обеспечивающую повышение качества образования в образовательной организации, за счёт повышения педагогического и профессионального мастерства, овладения профессиональными компетенциями, а также за счет совершенствования форм, методов и средств обучения, совершенствования педагогических технологий и внедрения современных технологий обучения.

Педагогическим коллективом определены задачи реализации программы:

- разработать школьную программу профессионального роста педагогов, включающую механизмы выявления дефицитов и обеспечивающую развитие профессиональных компетенций;
- организовать участие педагогов в курсах повышения квалификации в очном и дистанционном форматах, в практико-ориентированных семинарах на базе образовательной организации;
- актуализировать школьную модель методической службы и организовать ее деятельность по повышению предметной и методической компетентности педагогических работников;
- организовать мероприятия по обмену опытом, в том числе взаимопосещения уроков с последующим самоанализом и анализом;
- повысить число педагогов, использующих современные педагогические технологии, включая ИКТ.

Определены показатели и индикаторы реализации программы антирисковых мер по направлению «Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников МБОУ СОШ №46 города Хабаровска»:

- доля педагогических работников с высшей и первой квалификационной категорией;
- доля педагогических работников, прошедших независимую оценку профессиональных компетенций (доля преодолевших минимальный порог);
- доля педагогических работников, для которых разработан и реализуется индивидуальный план развития педагога;
- количество открытых уроков, проведённых учителями образовательной организации;
- количество семинаров, проведённых педагогическими работниками образовательной организации;
- доля педагогов, повысивших свою квалификацию за последний год;
- доля педагогов, использующих современные педагогические технологии, включая ИКТ.

В 2020/2021 учебном году первую квалификационную категорию подтвердил 1 человек, 3 учителя аттестованы на высшую квалификационную категорию, 5 – на первую квалификационную категорию, 30 – соответствуют занимаемой должности, 10 учителей не подлежат аттестации, так как стаж работы в МБОУ СОШ №46 менее двух лет, один молодой специалист, учитель русского языка и литературы, с 1 сентября 2021 года.

В штатное расписание введены узкие специалисты: педагог-психолог, логопед, дефектолог. В школе работает психологическая служба, школьная служба медиации и школьный психолого-медико-педагогический консилиум.

Основные принципы кадровой политики направлены на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; создание квалифицированного коллектива, способного работать в современных условиях; повышение уровня квалификации персонала.

Все педагогические работники успешно освоили онлайн-сервисы, применяли цифровые образовательные ресурсы, вели электронные формы документации, в том числе электронный журнал и дневники учеников.

Девять педагогов прошли обучение по организации дистанционного обучения в объеме от 36 часов; 33 педагога и все административные работники освоили учебный курс «Развивающая речевая среда в образовательной организации как основа повышения культуры владения русским языком» в ГАУ ДПО «Институт развития образования Иркутской области»; 9 учителей русского языка,

математики, физики, биологии и химии повысили квалификацию в ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» по теме «Совершенствование предметных и методических компетенций (в том числе в области формирования функциональной грамотности)», прошли обучение по теме «Цифровая трансформация образовательной среды», курсы «Механизмы формирования и оценивания математической грамотности обучающихся», «Педагогические измерения в деятельности учителя (география)», «Новые подходы к преподаванию истории в условиях Концепции нового учебно-методического комплекса по отечественной истории»; 7 педагогических работников прошли курсы переподготовки, повышения квалификации в предметной области; 19 учителей приняли участие в семинарах, вебинарах, марафонах: «Формула эффективного учителя», «Практика применения мультимедийных технологий», «Формула эффективного управления», «Неделя цифры в Хабаровском крае», «Детская нейропсихологическая диагностика и коррекция». Проведены педагогические и методические советы по повышению эффективности и качества обучения.

Проведены открытые уроки и оказана помощь наставниками в среде «учитель – учитель», в том числе «учитель – молодой учитель».

В целях оперативного управления и реализации решений педагогического совета в школе создан методический совет, который состоит из руководителей методических объединений и представителей администрации МБОУ СОШ №46. Руководство методическим советом осуществляет заместитель директора по учебно-воспитательной работе.

С целью координации деятельности педагогов, преподающих предметы единого цикла, а также совершенствования содержания, технологий, методов педагогической деятельности и осуществления контрольных функций созданы методические объединения учителей, деятельность которых осуществляется в соответствии с Положением о методическом объединении МБОУ СОШ №46 (методические объединения учителей начальной школы; учителей русского и английского языков, литературы; учителей математики и информатики, физики, астрономии; учителей биологии, географии, химии, ОБЖ и физической культуры; учителей истории, обществознания, МХК, технологии, музыки, изобразительного искусства; методическое объединение классных руководителей).

В школе работают 53 педагога и 6 административных работников, имеющих внутреннее совместительство (педагогическую нагрузку).

Все административные работники и 47 педагогов имеют высшее педагогическое образование, 6 педагогов – среднее профессиональное.

**Результаты деятельности по показателям эффективности школы
для самооценки качества управленческой деятельности
МБОУ СОШ №46**

Ресурсная оснащённость образовательного процесса		
Показатели кадровой обеспеченности образовательной деятельности		
Параметры/показатели	2020 год	2021 год
Укомплектованность ОО педагогическими кадрами	49/94%	56/100%
Наличие возможностей для эффективной ротации педагогических кадров	да	да
Наличие программы (системы мер в программе развития) по привлечению молодых педагогов; по профессиональной поддержке и профессиональному сопровождению молодых педагогов	да	да
Численность/доля педагогических работников: <ul style="list-style-type: none"> • имеющих высшее образование; • имеющих квалификационные категории 	45/92% 46/92,4%	50/89,3% 53/94,6%
Численность/доля руководящих работников, прошедших добровольную диагностику профессиональных компетенций	0/0%	0/0%
Численность/доля педагогических работников, прошедших добровольную независимую оценку квалификации	0/0%	5/9%
Численность/доля педагогических работников, внедряющих (готовых к внедрению) в образовательный процесс новые концепции преподавания школьных предметов, обеспечивающих адаптацию ФГОС ОО и примерных ООП к новым целям и задачам предметных областей	28/56%	54/96%
Численность/доля педагогических работников: <ul style="list-style-type: none"> • использующих технологии виртуальной и дополненной реальности в освоении предметных областей; 	1/2% 12/24,5%	1/2% 19/33,9%

<ul style="list-style-type: none"> внедряющих в образовательный процесс автоматизированные процедуры оценки качества образования; владеющих психолого-педагогическими технологиями (в том числе инклюзивными) для адресной работы с детьми с особыми образовательными потребностями (с ОВЗ, с девиациями поведения) с учётом индивидуальных возрастных, психологических, физиологических особенностей 	6/12,3%	11/19,6%
Численность/доля педагогических работников, привлеченных из других организаций (в том числе в дистанционной форме) для проведения учебных занятий, организации предпрофильного и профильного обучения, проведения консультаций с участниками образовательного процесса	4/8,2%	7/12,5%
Численность/доля педагогических работников, которым требуются адресные программы повышения квалификации в соответствии с выявленными профессиональными дефицитами	1/2%	2/3,6%
Численность/доля педагогических работников, участвующих в профессиональных конкурсах педагогического мастерства, фестивалях, грантах, научно-практических конференциях на различных уровнях (ОО, муниципальный район, округ, край, федерация)	7/14%	13/23,2%
Численность/доля педагогических работников, прошедших обучение в течение учебного года: <ul style="list-style-type: none"> на курсах повышения квалификации; на региональных стажировочных площадках; в сетевой форме с использованием дистанционных образовательных технологий 	40/82%	46/82,4%
	12/24,5%	21/37,5%
	4/8,2%	46/82,4%
Численность/доля педагогических работников, повысивших квалификацию для работы с проявившими выдающиеся способности детьми, в том числе с использованием сетевой формы	9/18,4%	17/30,4%
Численность/доля педагогических работников, использующих формы обучения (повышение квалификации) через:		

<ul style="list-style-type: none"> • дистанционные технологии электронного обучения, вебинары, видеоконференции, скайп-конференции, профессиональные сетевые интернет-сообщества, конкурсы; • участие в вебинарах, видеоконференциях, скайп-конференциях, форумах; • использование цифрового образовательного контента (сценариев уроков, интерактивных приложений, видео-лекций лучших учителей, фильмов, материалов образовательных порталов платформ онлайн-обучения); • использование возможностей конструктора уроков (трансформация готовых уроков для создания или изменения сценария своего урока), набора разнообразных интерактивных упражнений и тестов (в т.ч. игр-квестов с заданиями и контрольным тестом), коллекций мультимедийных ресурсов (интерактивных плакатов с наборами упражнений и справочных материалов, видеофрагментами и моделями для фронтальной работы), сборников интерактивных творческих заданий, виртуальных лабораторных работ 	35/71,4%	46/82,4%
<ul style="list-style-type: none"> • использование возможностей конструктора уроков (трансформация готовых уроков для создания или изменения сценария своего урока), набора разнообразных интерактивных упражнений и тестов (в т.ч. игр-квестов с заданиями и контрольным тестом), коллекций мультимедийных ресурсов (интерактивных плакатов с наборами упражнений и справочных материалов, видеофрагментами и моделями для фронтальной работы), сборников интерактивных творческих заданий, виртуальных лабораторных работ 	30/61%	37/66,1%
<ul style="list-style-type: none"> • использование возможностей конструктора уроков (трансформация готовых уроков для создания или изменения сценария своего урока), набора разнообразных интерактивных упражнений и тестов (в т.ч. игр-квестов с заданиями и контрольным тестом), коллекций мультимедийных ресурсов (интерактивных плакатов с наборами упражнений и справочных материалов, видеофрагментами и моделями для фронтальной работы), сборников интерактивных творческих заданий, виртуальных лабораторных работ 	26/53%	56/100%
<ul style="list-style-type: none"> • использование возможностей конструктора уроков (трансформация готовых уроков для создания или изменения сценария своего урока), набора разнообразных интерактивных упражнений и тестов (в т.ч. игр-квестов с заданиями и контрольным тестом), коллекций мультимедийных ресурсов (интерактивных плакатов с наборами упражнений и справочных материалов, видеофрагментами и моделями для фронтальной работы), сборников интерактивных творческих заданий, виртуальных лабораторных работ 	35/71,4%	56/100%
<p>Численность/доля руководящих работников, являющихся членами профессиональных объединений, руководителей ОО (в том числе сетевых интернет-сообществ) на уровнях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • муниципальном; • региональном/краевом; • общероссийском; • международном 	6/75% 4/50% 4/50% 0/0%	7/100% 7/100% 7/100% 0/0%
<p>Численность/доля педагогических работников, являющихся членами профессиональных объединений (в том числе сетевых интернет-сообществ) на уровнях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • муниципальном; • региональном/краевом; • общероссийском; • международном 	40/82% 35/71,4% 17/35% 0/0%	56/100% 47/83,9% 41/73,2% 0/0%
<p>Численность/доля педагогических работников, чьи ученики являются призерами в конкурсах, победителями олимпиад разных уровней</p>	15/31%	28/50%

Численность/доля педагогических работников до 35 лет, получающих адресные меры методической поддержки в ОО	7/14%	9/16,1%
Численность/доля педагогических работников, привлекаемых к деятельности аттестационных, экспертных комиссий, жюри, в судействе соревнований на разных уровнях	12/24,5%	31/55,4%
Численность/доля педагогических работников, имеющих: <ul style="list-style-type: none"> • ведомственные (отраслевые) награды Министерства просвещения РФ, Министерства культуры РФ, Министерства спорта РФ; • почетные звания Министерства просвещения РФ, Министерства культуры РФ, Министерства спорта РФ; • государственные награды Правительства Российской Федерации по профилю работы 	3/6%	4/7,2%
	0/0%	2/3,6%
	0/0%	0/0%
Численность/доля педагогических работников, награжденных: <ul style="list-style-type: none"> • памятными знаками Правительства Хабаровского края («Заслуженный работник образования Хабаровского края», почетный знак Правительства Хабаровского края «За заслуги» им. Н.Н. Муравьева-Амурского); • почетной грамотой, благодарностью Губернатора Хабаровского края 	0/0%	0/0%
	10/20,4%	13/23,2%
Численность/доля педагогических работников, награжденных памятными знаками, почетными грамотами, благодарностью ОМСУ	29/59,2%	37/66,1%

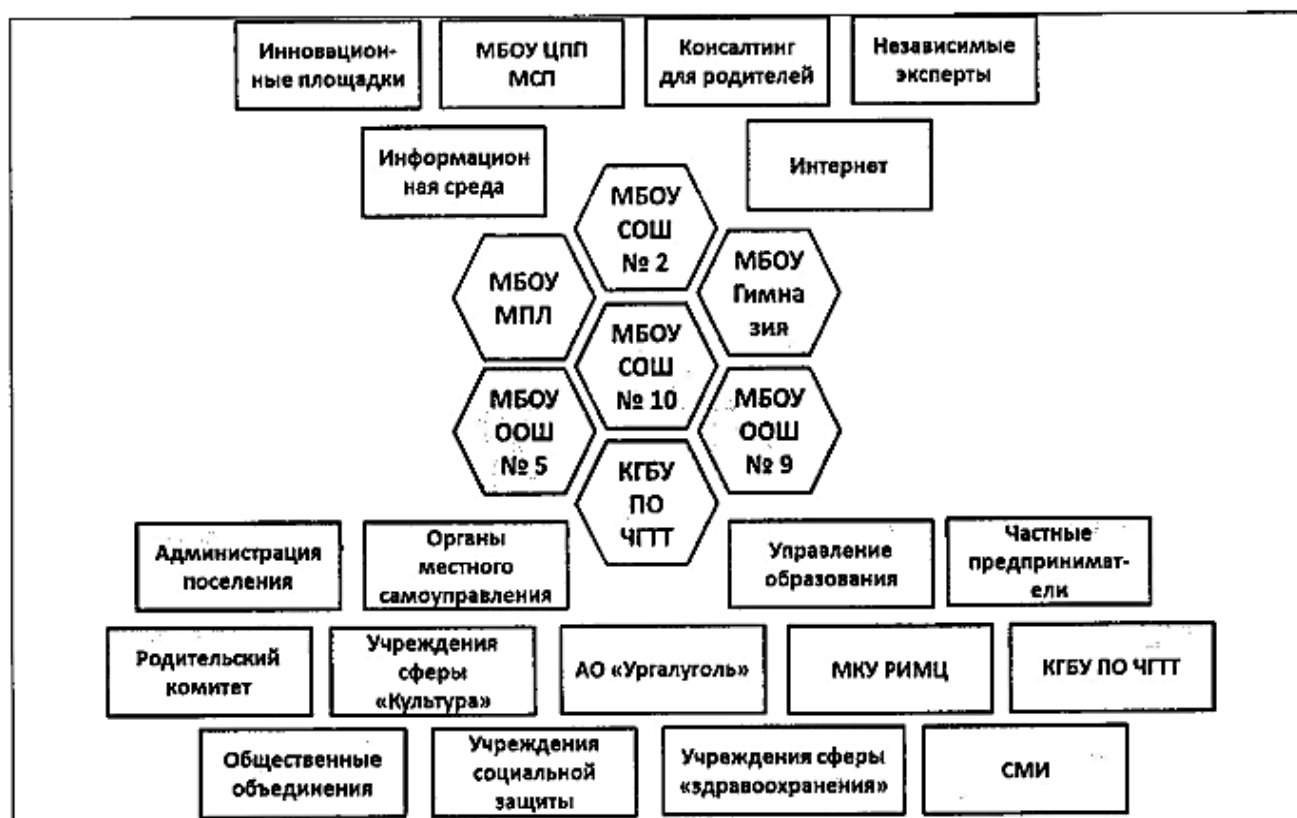
Приложение №1

«УТВЕРЖДЕНО»

Зам. руководителя

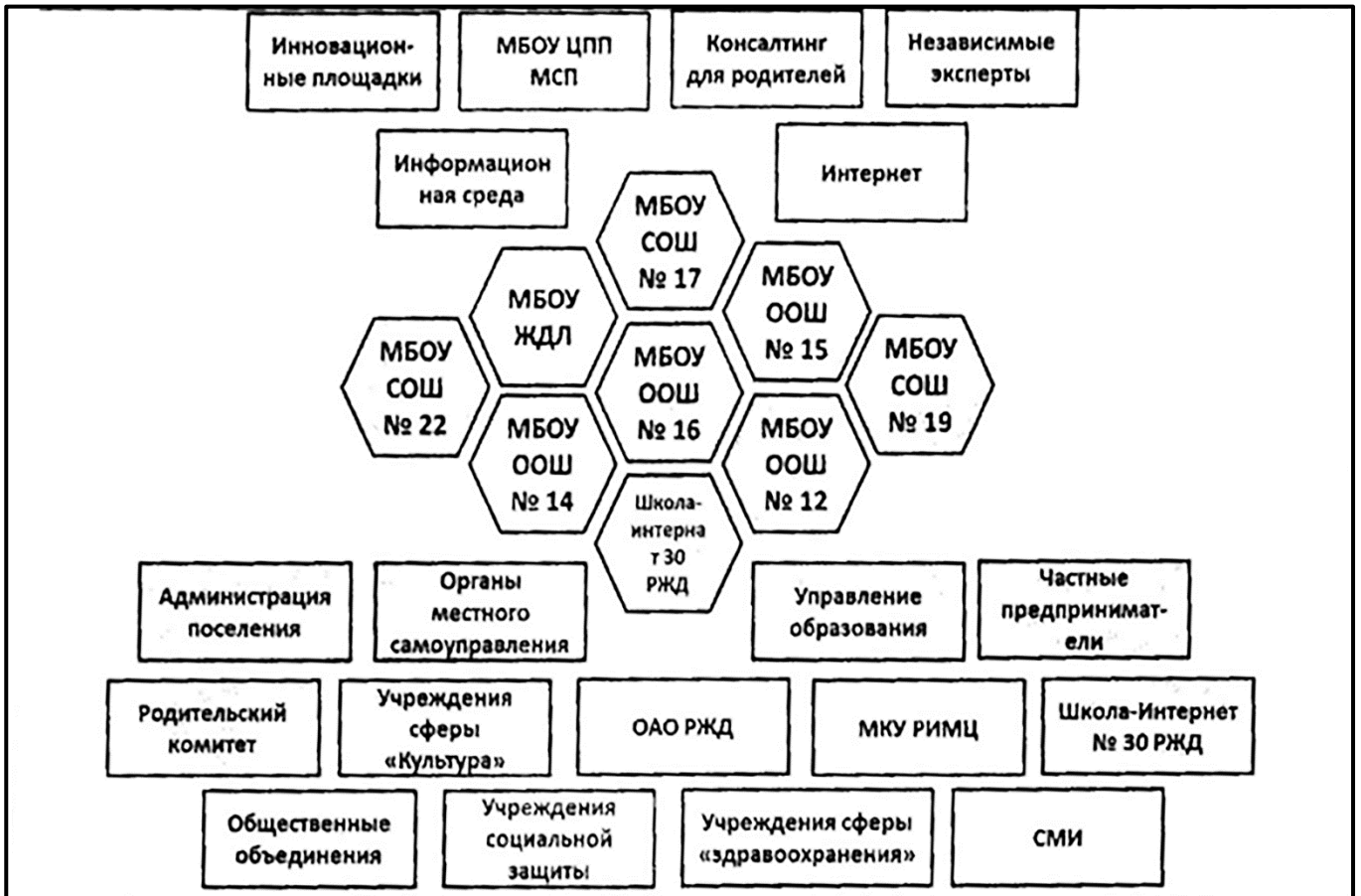
Управления образования
Е. В. Грищенко
 «15» февраля 2021 г.

КЛАСТЕРИЗАЦИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ в рамках реализации муниципальной программы «Эффективная школа»



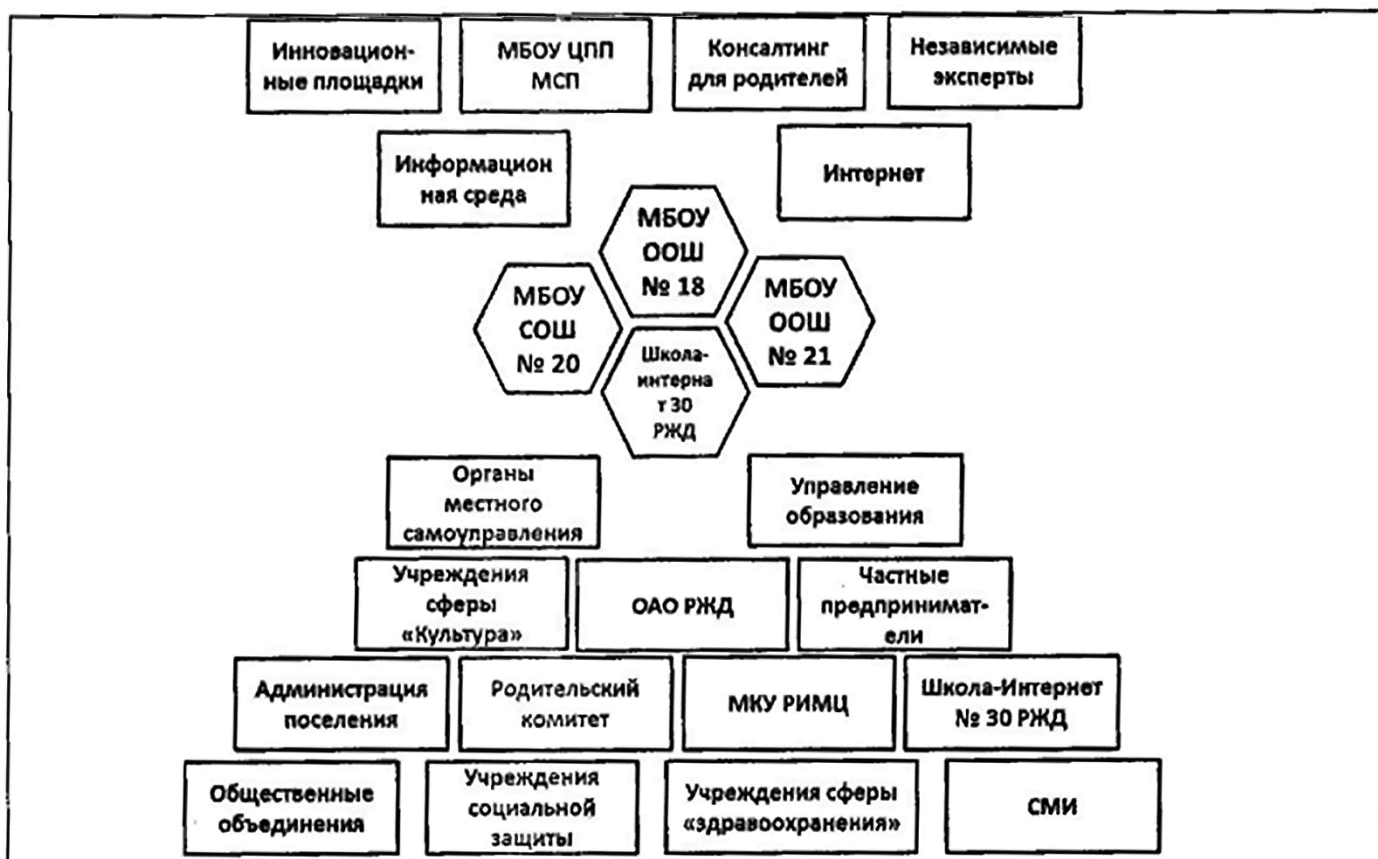
Кластер «Чегдомынский»

В ядро кластера входят все общеобразовательные организации, находящиеся на территории п. Чегдомын (МБОУ СОШ № 2, МБОУ ООШ № 5, МБОУ МПЛ, МБОУ Гимназия, МБОУ ООШ № 9, МБОУ СОШ № 10) и Чегдомынский горно-технологический техникум. Органом управления кластера выступает координационный совет представителей школ, техникума и партнеров (именно АО «Ургалуголь»). К инфраструктуре относятся: методическая служба, медико-психологическая служба, комиссия по делам несовершеннолетних, независимые эксперты, инновационные площадки, Интернет и т.д. Партнерами являются: управление образование, МКУ РИМЦ, органы местного самоуправления, АО «Ургалуголь» учреждения культуры, медицины, соцзащиты, СМИ и т.д.



Кластер РЖД 1

В ядро кластера входят все общеобразовательные организации, находящиеся на территории железной дороги по направлению Чегдомын – Хабаровск (МБОУ СОШ № 22, МБОУ ООШ № 14, МБОУ ЖДЛ, МБОУ СОШ № 17, МБОУ ООШ № 15, МБОУ СОШ № 19, МБОУ ООШ № 15, МБОУ ООШ № 16) и Школа-интернат № 30. Органом управления кластера выступает координационный совет представителей школ, техникума и партнеров (именно ОАО РЖД). К инфраструктуре относятся: методическая служба, медико-психологическая служба, комиссия по делам несовершеннолетних, независимые эксперты, инновационные площадки, Интернет и т.д. Партнерами являются: управление образование, МКУ РИМЦ, органы местного самоуправления, АО РЖД учреждения культуры, медицины, соцзащиты, СМИ и т.д.



Кластер РЖД 2

В ядро кластера входят все общеобразовательные организации, находящиеся на территории железной дороги по направлению БАМ (МБОУ СОШ № 20, МБОУ ООШ № 18, МБОУ ООШ № 21) и Школа-интернат № 30. Органом управления кластера выступает координационный совет представителей школ, техникума и партнеров (именно ОАО РЖД). К инфраструктуре относятся: методическая служба, медико-психологическая служба, комиссия по делам несовершеннолетних, независимые эксперты, инновационные площадки, Интернет и т.д. Партнерами являются: управление образование, МКУ РИМЦ, органы местного самоуправления, АО РЖД учреждения культуры, медицины, соцзащиты, СМИ и т.д.

**Муниципальная программа
«Сетевое наставничество во взаимодействии школ
с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся:
организационные механизмы»**

Объект: сетевое наставничество образовательных организаций в муниципальной образовательной системе.

Предмет: организационные механизмы взаимодействия образовательных организаций в условиях осуществления сетевого наставничества школ с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся в Верхнебуреинском муниципальном районе.

Цель: разработка, обоснование и апробация организационных механизмов сетевого наставничества образовательных организаций с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся, позволяющих обеспечить повышение качества подготовки обучающихся в общеобразовательных организациях района.

Этапы реализации

1. Подготовительный (2020 г.)

- Изучение теоретических источников и практики работы по проблематике сетевого наставничества образовательных организаций.
- Разработка муниципальной программы повышения квалификации для участников инновационной деятельности.
- Разработка организационных механизмов взаимодействия образовательных организаций с низкими и высокими образовательными результатами и их обоснование.
- Создание муниципальной координационной управленческой структуры по реализации механизмов сетевого наставничества на основе матричной модели управления.
- Разработка организационной структуры управления муниципальной инновационной деятельностью.
- Создание необходимых условий (привлечение всех видов ресурсов) для начала проведения инновационной деятельности: разработка нормативной базы, создание информационного банка состояния проблемы, организация курсовой подготовки педагогов и руководителей.

2. Основной (практико-преобразующий) (2021–2022 гг.)

Реализация организационных механизмов сетевого наставничества образовательных организаций с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся, исходя из выбранных моделей, на основе анализа социального контекста развития образовательных организаций в условиях проектирования и реализации следующих модулей.

- **Диагностический модуль** реализуется на основе разработки критериев и показателей анализа социокультурного контекста работы образовательных организаций в муниципальных образовательных системах, а также всех составляющих компонентов перевода школ с низкими результатами подготовки детей в эффективный режим работы (результаты, образовательный процесс, среда, управление).
- **Педагогический модуль** (базовый процесс деятельности):
 - проектирование и реализация программ перевода образовательных организаций, имеющих низкие результаты подготовки обучающихся и находящихся в сложных социальных условиях, в эффективный режим развития;
 - проектирование и реализация сетевых программ совместной работы школ с низкими и высокими результатами подготовки обучающихся как составляющей программ перевода образовательных организаций в эффективный режим работы.
- **Управленческий модуль:**
 - разработка и введение в действие организационных механизмов сетевого наставничества в условиях реализации полного управленческого цикла, в том числе с участием социальных партнёров;
 - организация работы муниципальных организационных структур по реализации механизмов сетевого наставничества.
- **Обеспечивающий модуль:** привлечение всех видов ресурсов для реализации программы инновационной деятельности, в том числе решение проблем повышения компетентности всех субъектов взаимодействия с целью предупреждения возможных рисков и разработки вариантов их преодоления.

3. **Обобщающий** (первое полугодие 2023 г.)

- Осуществление мониторинга деятельности с учётом промежуточных и итоговых результатов реализации организационных механизмов сетевого наставничества в муниципальных образовательных системах в соответствии с избранными критериями и показателями.

- Обобщение полученных результатов, подготовка публикаций (научно-методических рекомендаций) по результатам инновационной деятельности.

Ожидаемые результаты

1. Разработаны и апробированы организационные механизмы сетевого наставничества образовательных организаций с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся в муниципальных образовательных системах.
2. Обеспечена положительная динамика качества образования (условий, образовательных программ, результативности подготовки) детей.

Критерии и показатели оценки результативности инновационной деятельности

1. Адекватность диагностики (критерии и показатели) организации сетевого наставничества образовательных организаций с низкими и высокими результатами обучения детей требованиям обязательного учета социокультурного контекста работы образовательных организаций в муниципальных образовательных системах, а также всех составляющих компонентов перевода школ с низкими результатами подготовки детей в эффективный режим работы (результаты, образовательный процесс, среда, управление).
2. Разработанность организационных механизмов сетевого наставничества с учетом выбранных моделей сетевого взаимодействия образовательных организаций и социального партнерства.
3. Упорядоченность и согласованность действий организационных структур по сопровождению процессов сетевого наставничества.
4. Разработанность муниципальной программы по переводу школ с низкими результатами подготовки обучающихся в эффективный режим развития.
5. Разработанность сетевых программ по осуществлению сетевого наставничества образовательных организаций с высокими и низкими результатами подготовки обучающихся на основе выбранных сетевых моделей.
6. Оптимальность ресурсного обеспечения (нормативного, научно-методического, информационного, материально-технического, финансово-экономического) для создания необходимых условий по осуществлению сетевого наставничества образовательных организаций в районе.

7. Повышение качества подготовки обучающихся в школах с низкими результатами, находящихся в сложных социокультурных условиях.
8. Удовлетворенность всех субъектов образовательных отношений (обучающихся, педагогов, руководителей, родителей), включенных в процессы сетевого наставничества образовательных организаций, совместной работой и её результатами.

Показатели оценки:

- проведение анализа состояния сетевого наставничества образовательных организаций на основе критериев и показателей перевода школ с низкими результатами обучения в эффективный режим работы с учетом всех составляющих: результатов, процессов, среды, управления;
- наличие нормативных документов уровня по организации сетевого наставничества, согласованных с нормативными требованиями федерального и регионального уровней управления образованием;
- наличие сетевой муниципальной программы по осуществлению сетевого наставничества в районе;
- упорядоченность и согласованность действий по организации сетевого наставничества всех образовательных организаций – участников процесса, а также организационных матричных структур, созданных на муниципальном уровне участниками сетевого взаимодействия;
- рост числа обучающихся в школах (участниках сетевого наставничества), показывающих положительную динамику образовательных результатов;
- рост числа детей, реализующих индивидуальные образовательные маршруты;
- наличие учебно-методических рекомендаций по работе школ в сетевом формате взаимодействия;
- наличие программ повышения квалификации руководителей, педагогов, программ повышения качества подготовки обучающихся, в том числе в условиях организации сетевого наставничества;
- наличие организационной структуры методического сопровождения участников сетевого наставничества;
- наличие системы информационного обеспечения работы школ в условиях сетевого наставничества;

- обеспеченность реализации программ сетевого наставничества школ соответствующим оборудованием, в том числе компьютерной, мультимедийной техникой, программным обеспечением;
- увеличение числа положительных отзывов о работе образовательных учреждений в условиях сетевого наставничества по повышению качества подготовки обучающихся.

Механизм организации сетевого взаимодействия

С целью оказания всесторонней и своевременной помощи и поддержки МБОУ СОШ №17, МБОУ ООШ №16, МБОУ ООШ №21, а также предупреждения снижения образовательных результатов в других образовательных организациях района муниципальным центром поддержки школ составлен комплексный план мероприятий, направленный на вывод школ в эффективный режим работы. Предупреждение снижения образовательных результатов предполагается путем исполнения комплексного плана через сетевое взаимодействие всех общеобразовательных организаций. Сетевое взаимодействие осуществляется по средствам кластеризации общеобразовательных организаций по территориальному признаку и характеристикам контингента.

Выделено два кластера: городские школы с численностью обучающихся от 100 человек и сельские школы.

Первый кластер включил в себя МБОУ СОШ №2, МБОУ «Многопрофильный лицей», МБОУ СОШ №17, МБОУ ООШ №5, МБОУ «Гимназия», МБОУ СОШ №10, МБОУ «Железнодорожный лицей».

Второй кластер объединил МБОУ ООШ №12, МБОУ СОШ №14, МБОУ СОШ №9, МБОУ ООШ №15, МБОУ ООШ №16, МБОУ ООШ №18, МБОУ СОШ №19, МБОУ СОШ №20, МБОУ ООШ №21, МБОУ СОШ №22.

В каждом кластере выделены школы-консультанты, т.е. образовательные организации, стойко демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей. Так, в первом кластере школой-консультантом определен МБОУ «Многопрофильный лицей» п. Чегдомын, а во втором – МБОУ СОШ №19 п. Алонка, МБОУ ООШ №18 п. Солони.

Одной из основных форм работы в кластерах являются стажировки. В рамках стажировки школы-консультанты делятся опытом, проводят теоретические занятия, на которых обсуждаются подходы к разработке программы школы по совершенствованию образовательных результатов; методы и технологии управления реализацией программы перевода школы в эффективный режим

функционирования. На занятиях также осуществляется выполнение практических работ: решение учебных кейсов, построенных на реальных документах школ и статистических данных; анализ данных и проектирование нормативных, программных, организационных, распорядительных, методических материалов школы. Учителя школ-консультантов проводят мастер-классы и открытые учебные занятия для участников стажировки.

В стажировках принимают активное участие не только участники проекта «Эффективная школа», но и те школы, которые тоже вошли в кластер, т.е. учреждения с внешне схожими условиями функционирования. Организовано это с целью профилактики перехода общеобразовательных учреждений в разряд школ с низкими результатами обучения и функционирующих в сложных социальных условиях.

Приложение №5

Приложение 1 к приказу управления образования №_от 08.12.2020

Школа-консультант

Школа-участница проекта «Эффективная школа»

МБОУ «Многопрофильный лицей» им. О.В. Кошевого

МБОУ СОШ №17

	Дистанционная методическая помощь (форма, тема, срок проведения)	Очная методическая помощь (форма, тема, срок проведения)	Внедрение электронного образования	Повышение качества образования
Преподавание естественно-математических наук	Решение задач итоговой аттестации «Школа ОГЭ/ЕГЭ» четверг 14.00–15.00	Мастер-класс «Интерактивные уроки в CORE» 17.12.2020 10.00–12.00 Практикум «Формирование функциональной грамотности» 21.01.2021 10.00–12.00	Интерактивные уроки в CORE Облачные решения для совместной деятельности педагогов образовательной организации	
Преподавание гуманитарных и общественных наук	Детский форсайт «Новое измерение» четверг 14.00–15.00	Мастер-класс «Интерактивные уроки в CORE» 17.12.2020 10.00–12.00	Интерактивные уроки в CORE	Гибкие навыки в ежедневной практике современного учителя:

	<p>Решение задач итоговой аттестации «Школа ОГЭ/ЕГЭ» четверг 14.00–15.00</p>	<p>Практикум «Формирование функциональной грамотности» 21.01.2021 10.00–12.00</p>	<p>Облачные решения для совместной деятельности педагогов образовательной организации</p>	<p>– как тренировать гибкие навыки у себя и своих учеников; – карта soft skills. Практические советы по развитию soft skills в ежедневной работе преподавателя. Курс «Мастерство учиться»</p>
<p>Воспитание и социализация обучающихся</p>	<p>Практикум «Примерочная профессий» 28.01.2021 10.00–12.00 Детский форсайт «Новое измерение» Четверг, 14.00–15.00</p>	<p>Школа безопасности четверг 10.00–12.00 Робототехника четверг 10.00–12.00</p>		

Матрица кластерного взаимодействия

Школа-консультант
МБОУ СОШ №19

Школа-участница проекта «Эффективная школа»
МБОУ СОШ №16

	Дистанционная методическая помощь (форма, тема, срок проведения)	Очная методическая помощь (форма, тема, срок проведения)	Внедрение электронного образования	Повышение качества образования
Преподавание естественно-математических наук	Видеоурок по биологии «Белки» (10 класс) Тесты и диктант по физике (9 класс) Организация устного счета на уроках математики с помощью тренажера	Мастер-класс «Проектно-исследовательская деятельность на уроках и во внеурочное время»	Использование ЭОР на уроках биологии	Эффективность использования передовых технологий на уроках биологии и химии
Преподавание социально-гуманитарных наук	Презентация «Приемы формирования читательской грамотности на уроках литературы»	Обмен опытом «Лингвистические разминки на уроках русского языка как эффективное средство подготовки к ВПР»	Использование ЭОР на уроках русского языка и литературы	

	<p>Разработки уроков по немецкому языку для 5 класса: обобщающий урок по теме «Знакомство с презентационным материалом к уроку», «Мой город. Страноведение»</p>			
<p>Воспитание и социализация обучающихся</p>	<p>«Школа – территория здоровья», «Взаимодействие семьи и школы»</p>	<p>«Музейная педагогика в духовно-нравственном воспитании школьников»</p>	<p>Организация дистанционных конкурсов как средство социализации обучающихся (на примере дистанционных конкурсов, посвященных Дню славянской культуры и письменности и Дню русского языка)</p>	<p>Доклад «Воспитательная система школы как фактор достижения новых образовательных результатов, нового качества образования»</p>

Матрица кластерного взаимодействия

Школа-консультант
МБОУ СОШ №20

Школа-участница проекта «Эффективная школа»
МБОУ ООШ №21

	Дистанционная методическая помощь (форма, тема, срок проведения)	Очная методическая помощь (форма, тема, срок проведения)	Внедрение электронного образования	Повышение качества образования
Преподавание естественно-математических наук	Семинар учителей естественного цикла «Использование современных образовательных технологий для рациональной организации процесса обучения» (ноябрь, Zoom)	Презентация опыты работы по теме «Использование метода проектов на уроках и во внеурочной деятельности учащихся по биологии» (март) Семинар учителей естественного цикла «Культура здоровья как фактор формирования здоровьесберегающей среды школы» (апрель)	Презентация педагогического опыта по теме «Подготовка обучающихся к итоговой аттестации в системе МЭО» (март) Обсуждение первого опыта работы в системе МЭШ (апрель-май)	Контрольно-методические срезы / проведение анализа. Принятие управленческих решений / консультации в течение учебного года. Проведение ВПР / проведение анализа

<p>Преподавание социально-гуманитарных наук</p>	<p>Семинары учителей гуманитарного цикла: «Цифровая трансформация: ресурсы для организации уроков гуманитарного цикла» (ноябрь, Zoom); «Урок-погружение как элемент технологичного концентрированного обучения: особенности»</p>	<p>Презентация педагогического опыта по теме «Стратегия смыслового чтения и работа с текстом при подготовке обучающихся к ГИА» (апрель)</p>	<p>Видеоконсультации для учащихся по вопросам выполнения творческих и исследовательских проектов (январь-февраль, Zoom) Обмен опытом по теме «Цифровая трансформация: ресурсы для организации уроков гуманитарного цикла»</p>	<p>Совместный анализ структуры управления качеством образования / обмен опытом (в течение года) Внутришкольная система повышения квалификации как одна из составляющих профессиональной компетентности учителей</p>
-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Приложение №6

Муниципальной рабочей группой выстроена *модель управления* методической инфраструктурой как системная совокупность компонентов, обеспечивающих переход школ в эффективный режим работы. Все структурные компоненты модели представлены на рисунке 1, где в центре – школы-участницы проекта.



Рис. 1. Муниципальная модель поддержки ШПРО и ШНСУ

Одними из основных компонентов информационно-методической поддержки являются управление образования и методический центр (рис. 2).



Рис. 2. Компоненты муниципальной модели

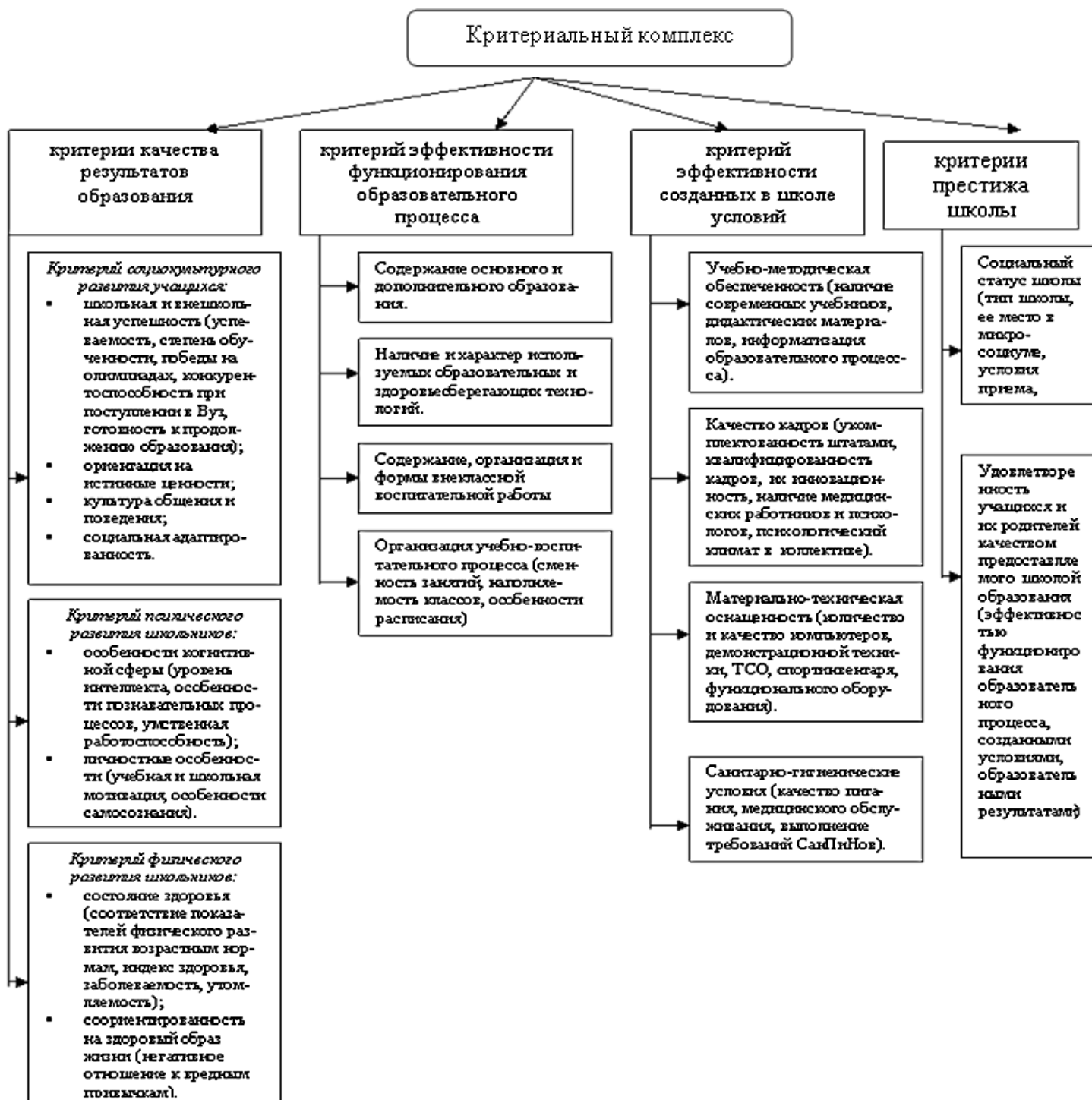


Рис. 3. Критериальный комплекс

Поддержка общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты: муниципальные управленческие механизмы и школьные управленческие практики по ликвидации рисков

Сборник методических материалов

Составители:

Н.В. Гаркуша, заведующая кафедрой менеджмента в образовании,
к.психол.н., доцент

Е.Н. Сандакова, доцент кафедры менеджмента в образовании

Н.А. Чикишева, доцент кафедры менеджмента в образовании

под общей редакцией

Е.И. Осеевой, проректора по научно-исследовательской работе, к.п.н

Ответственный за выпуск:

Н.Ю. Дунаева, директор центра редакционно-издательской работы

Корректурa:

И.Н. Оглоблина, корректор редакционно-издательского отдела

**Дизайн обложки, компьютерная верстка
и послепечатная обработка:**

Е.Б. Дятлова, художественный редактор
редакционно-издательского отдела

Подписано в печать 21.03.2022 г. Формат 210x297/2

Бумага писчая. Гарнитура Cambria.

Заказ №201. Тираж 14 экз.

Краевое государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования

«Хабаровский краевой институт развития образования»

680011, Хабаровск, ул. Советская, 24

Тел./факс: (4212) 47-01-16

E-mail: manager@ippk.ru

