



государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования Самарской области
«Новокуйбышевский ресурсный центр»

□ 446200 Самарская область, □ (84635)6-67-37
г.о. Новокуйбышевск, □ dpo_rc_nkb@samara.edu.ru
ул. Суворова, д. 20 □ <http://www.rc-nsk.ru>

**Отдел оценки качества образования и
образовательной статистики**

**Методические рекомендации
для руководителей
образовательных организаций**

***«Методические рекомендации по
повышению результативности освоения
ФГОС в школах, имеющих низкие
образовательные результаты»***

**г.о. Новокуйбышевск
2022 год**

Утверждены решением Научно-методического совета ГБУ ДПО «Новокуйбышевский РЦ».

Составитель: Комолова И.В. – старший методист отдела оценки качества образования и образовательной статистики ГБУ ДПО «Новокуйбышевский РЦ»

Рецензенты:

Семенова О.И. – заместитель директора ГБУ ДПО «Новокуйбышевский РЦ»;

Корнеева Е.Н. – руководитель отдела оценки качества образования и образовательной статистики ГБУ ДПО «Новокуйбышевский РЦ»

Методические рекомендации по повышению результативности освоения ФГОС в школах, имеющих низкие образовательные результаты: методические рекомендации адресованы руководителям и заместителям руководителей образовательных организаций. - г.о. Новокуйбышевск, 2022 год, 30 стр.

Методические рекомендации призваны оказать помощь школьным командам по корректировке разработанных ими программ с целью приведения их в соответствие с существующими требованиями проектно-целевого управления, а также обеспечения их содержательного наполнения с учетом оказания адресной помощи школам с низкими результатами подготовки обучающихся. В рекомендациях содержится анализ проводимых мероприятий, результативность повышения качества освоения ФГОС, глоссарий.

Методические рекомендации адресованы руководителям и заместителям руководителей общеобразовательных школ.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Разработка механизмов повышения результативности освоения ФГОС	6
Обоснование потребности в поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	8
Оценочные процедуры, направленные на поддержку ШНОР	11
Описание комплекса мероприятий поддержки школ ШНОР	12
Основные причины отсутствия повышения результативности освоения ФГОС	16
Эффективные практики повышения качества образования образовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты	19
Заключение	22
Литература	24
Приложение 1. ГЛОССАРИЙ	26
Приложение 2. Примерная дорожная карта по переходу в эффективный режим работы	27

Введение

Обеспечение равного доступа к качественному общему образованию для всех детей – одна из ключевых тем как в целом для современного российского образования, так и для системы образования Поволжского управления. В конечном итоге эффективность работы школы определяется, в первую очередь, её способностью повышать жизненные шансы каждого ученика независимо от индивидуальных стартовых возможностей. Качество образования является стратегическим приоритетом и одним из важнейших условий государственного суверенитета Российской Федерации. Признанием его значимости стало выдвижение задачи вхождения к 2024 году Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования (Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»). Проблематика качества образования, внедрения современных подходов и механизмов его обеспечения определяет содержание федеральных проектов Национального проекта «Образование».

В Поволжском округе оказание поддержки образовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты, – важнейшее направление региональной политики в области образования.

Условия и опыт, существующие в Поволжском управлении для реализации мероприятий по повышению результативности освоения ФГОС в школах с низкими результатами, позволяют определить цель: создание и развитие механизмов консолидации управленческих, кадровых и сетевых ресурсов, обеспечивающих повышение результативности освоения ФГОС в школах с низкими результатами обучения.

В методических рекомендациях описаны подходы к разработке и содержанию программ поддержки школ с низкими образовательными результатами, программ повышения результативности освоения ФГОС школ, нуждающихся в поддержке. Обозначены проблемы, с которыми сталкиваются проектные команды при разработке и реализации программ поддержки школ с низкими образовательными результатами. Представлена практика управления повышением результативности освоения ФГОС с представлением программ поддержки школ с низкими образовательными результатами, реализуемых муниципальными органами управления образования, а также программа школы по повышению качества образования.

Для осуществления поставленной цели на муниципальном уровне решается ряд задач:

1. Создание инфраструктуры для информационно-методической поддержки школ с низкими образовательными результатами;

2. Разработка и внедрение эффективных механизмов тьюторского сопровождения школ с низкими образовательными результатами;
3. Обеспечение создания на муниципальном уровне условий для повышения результативности освоения ФГОС в школах с низкими образовательными результатами;
4. Обеспечение создания на школьном уровне среды, поддерживающей качественное преподавание и реализацию возможности для индивидуализации подходов к эффективному обучению;
5. Выстраивание сетевого («горизонтального») взаимодействия школ.

Школы с НОР осуществляют внутренний анализ своей деятельности, а также анализируют деятельность школ, имеющих стабильные результаты по проблемным направлениям.

Деятельность утверждённых муниципальных кураторов (тьюторов), персональных для каждой школы с низкими образовательными результатами, позволит осуществлять эффективную поддержку и контроль за реализацией сетевого взаимодействия.

Вовлечение школ-тьюторов/консультантов в процесс обмена опытом должно стать также одной из активных форм организации взаимодействия и сотрудничества в рамках реализации адресной программы поддержки школ на муниципальном уровне.

Учитывая создавшуюся ситуацию, возникла необходимость оказания адресной поддержки данным школам для решения совместными усилиями проблем, связанных с обеспечением качества подготовки обучающихся.

Для решения данной задачи было предложено на муниципальном управленческом уровне обеспечить подготовку программ, комплексов мер «дорожных карт» поддержки школ с низкими образовательными результатами. Необходимо вернуться к пересмотру содержания программ, дополнительно провести их самоанализ с точки зрения предложенных критериев и осуществить доработку с тем, чтобы все-таки обеспечить решение ключевой задачи – оказать адресную поддержку тем школам, которые в этом нуждаются.

В решении этого вопроса смогут оказать помощь данные методические рекомендации.

Разработка механизмов повышения результативности освоения ФГОС.

Практика поддержки школ с низкими образовательными результатами в системе образования Поволжского округа показала, что основными механизмами повышения результативности освоения ФГОС являются программа и комплекс мер «дорожная карта».

Программы поддержки школ с низкими образовательными результатами (далее – Программы), исходя из их тематики, призваны решить важную задачу – спроектировать систему оказания поддержки школам, находящимся в зоне риска по повышению качества подготовки их обучающихся на основе использования как внешних, так и внутренних резервов.

Программа реализуется в ОО с 2021 года на основе примерной, которая разработана Институтом развития образования.

Целью программы является преодоление разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной отдаленностью и сложностью контингента за счет повышения педагогического и ресурсного потенциала школ. Задачи программы можно определить следующим образом:

1. Обеспечить ресурсное наполнение школ, находящихся в отдаленных территориях с малочисленным контингентом, сложностями в оборудовании.
2. Осуществлять сетевое партнерство школ.
3. Осуществлять постоянный мониторинг с опорой на достоверные данные при принятии управленческих решений и оценке результатов, сочетание количественных и качественных методов.
4. Организовывать продвижение «лучших практик».
5. Используя целевые программы повышения квалификации создавать условия для развития профессионализма (профессионального капитала) не только учителей, но и руководителя образовательной организации.

Программы поддержки образовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты, разрабатываются муниципальными органами, осуществляющими управление в сфере образования, совместно с образовательными организациями с привлечением органов самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления образованием.

Структура программ включает паспорт, целевой, содержательный и организационный разделы.

Целевой раздел Программы определяет общее назначение, цели, задачи и планируемые результаты реализации программы поддержки образовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты, при переходе в эффективный

режим функционирования, а также способы определения достижения результатов и систему оценки результативности и эффективности данной Программы. Таким образом, целевой раздел имеет следующую структуру:

- пояснительная записка;
- планируемые результаты;
- система оценки результативности и эффективности Программы.

Обоснование потребности в поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Актуальность темы повышения результативности освоения ФГОС в школах с низкими образовательными результатами обучения связана с ростом ценности для граждан образования как общественного блага, повышением их требований к качеству жизни, качеству образования и необходимостью решения проблемы равного доступа к качественному образованию.

Национальный проект «Образование» ставит перед системой образования ключевую задачу обеспечения глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Решение этой задачи невозможно без разработки и реализации мероприятий по поддержке ШНОР. Поддержка и сопровождение этих школ рассматривается сегодня как необходимое условие обеспечения равного доступа обучающихся к качественному образованию.

Основная проблема неравенства в образовании в настоящее время связана с расслоением школ по образовательным результатам учащихся, когда наряду с успешными и благополучными во всех отношениях школами повышенного уровня (гимназиями и лицеями) формируется целая группа школ с устойчиво низкими результатами учащихся. В таких школах, как правило, концентрируются дети из неблагополучных семей и семей с низким социальным статусом, дети с неродным русским языком и девиантным поведением. К группе школ с низкими образовательными результатами чаще всего относятся и школы, функционирующие в неблагополучных социальных условиях: в сельской местности, на окраинах крупных городов и т.д. Существующие международные и российские исследования позволяют идентифицировать «стабильно неуспешные школы» и определить стратегию выхода из неэффективного режима работы.

Реализация стратегий повышения результативности освоения ФГОС требует находить способы преодолевать школьную неуспешность и сложный социальный контекст, выстраивать образовательную политику высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создавать, таким образом, условия для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их способностей и стартовых возможностей.

Разработка и реализация концепции Поволжского округа будет способствовать тому, что школы с низкими образовательными результатами, традиционно ориентирующиеся лишь на социализацию учащихся, смогут добиться улучшения результатов обучения, улучшая, тем самым, общие результаты региональных систем образования.

Среди причин низких образовательных результатов обучающихся, во многих школах, определяют следующие:

- низкая мотивация к обучению и познавательная активность учащихся,
- профессиональные дефициты педагогов;
- недостаточная компетентность управленческой команды;
- недостаточное развитие внутренней системы оценки качества образования;
- несоответствие критериев внутренней оценки образовательных достижений обучающихся критериям оценок внешних оценочных процедур;
- низкая заинтересованность родителей в получении учащимися высоких образовательных результатов для получения престижного востребованного профессионального образования;
- недостаточная материально-техническая оснащенность ОО;
- неблагоприятные социальные условия функционирования ОО (низкий социально-экономический уровень семей; низкий образовательный уровень родителей; транспортная удаленность школы, до 30% семей, находящихся в трудной жизненной ситуации и состоящих на учетах, как социальнонеблагополучные).

Таким школам необходимо стремиться к преодолению разрыва в образовательных возможностях и достижениях детей, обусловленных социально-экономическими характеристиками их семей, территориальной отдаленностью и сложностью контингента за счёт повышения педагогического и ресурсного потенциала ОО.

Достижение поставленных целей возможно при консолидации усилий всех систем управления образованием и активной работы административного и педагогического коллектива школы. Для перевода школы в эффективный режим работы требуется оказание адресной информационно-методической помощи. Для этого школам необходимо проводить детальный анализ причин попадания в ШНОР.

ОО, находящимся в ШНОР необходимо обеспечить решение следующих задач:

1. Определить причины попадания в ШНОР.
2. Разработать Карты выявленных проблем.
3. Организовать сетевое партнерство между школами: проводить регулярные мероприятия по обмену опытом между школами.
4. Привлекать специалистов (психологов и логопедов) для проведения комплексной психолого-педагогической диагностики обучающихся и адресного консультирования педагогов.
5. Для повышения качества управленческой деятельности и образовательного процесса привлекать не только педагогический, но и административный персонал к

участию в конкурсах, регулярно принимать участие в курсах повышения квалификации, в том числе с использованием актуальных форматов обучения.

6. Активно внедрять в ОО педагогическое наставничество.

7. Оптимизировать деятельность объединений педагогов для обеспечения эффективного обмена опытом по совершенствованию методов и технологий обучения.

8. Организовывать деятельность школы по повышению мотивации к обучению школьников.

Оценочные процедуры, направленные на поддержку ШНОР.

Для поддержки ШНОР в регионе используется система федеральных, региональных и институциональных оценочных процедур.

1. Федеральные, региональные и институциональные процедуры оценки образовательных результатов:

- ГИА (ЕГЭ, ОГЭ), ВПР, НИКО, олимпиады;
- региональный мониторинг личностных, метапредметных, предметных результатов;
- региональный мониторинг результатов олимпиад;
- на уровне образовательных организаций: ВСОКО (текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация и др.).

Результаты внешнего (ЕГЭ, ОГЭ и др.) и региональных мониторингов, их анализ и рекомендации отражаются в информационно-статистических сборниках ГБУ ДПО «Новокуйбышевский РЦ».

2. Оценочные процедуры в рамках идентификации ШНОР, организованные на региональном уровне.

3. Осуществление комплексной оценки качества образовательных результатов обучающихся в ПУ. Цель – формирование информационно-аналитической основы для реализации комплекса мероприятий повышения результативности освоения ФГОС в ШНОРах ПУ.

4. Анализ школьных программ.

5. Проведение регионального мониторинга результативности реализации школьных программ перехода в эффективный режим.

Описание комплекса мероприятий поддержки ШНОР

При попадании школы в кластер ШНОР, в ОО должны быть организованы диагностические мероприятия по выявлению причин низких образовательных результатов обучающихся, проведен анализ выявленных проблем.

Критериями попадания в ШНОР:

- ОО, в которых не менее чем по двум оценочным процедурам за два последних учебных года были зафиксированы низкие результаты.
- ОО, в которых хотя бы по одной оценочной процедуре за два последних учебных года были зафиксированы низкие результаты.

Низкими результатами считаются такие результаты, при которых не менее 30% от общего числа участников оценочной процедуры получили отметку «2» (ВПР) или не преодолели минимальный порог, предусмотренный спецификацией соответствующей оценочной процедуры (ОГЭ, ЕГЭ).

В современной педагогике функциональная грамотность является логическим продолжением и развитием грамотности человека. Первичное документальное закрепление данного понятия происходит в 1965 году на Всемирном конгрессе министров просвещения в Тегеране, где впервые было предложено использовать термин «функциональная грамотность». В 1978 году ЮНЕСКО производит переработку текста ранее предложенных рекомендаций о международной стандартизации статистических данных в сфере образования. В новой редакции этого документа, «функционально грамотным считается только тот, кто может принимать участие во всех видах деятельности, в которых грамотность необходима для эффективного функционирования его группы и которые дают ему также возможность продолжать пользоваться чтением, письмом и счётом для своего собственного развития и для дальнейшего развития общины (социального окружения)». Уровень функциональной грамотности в рамках компетентностного подхода отражает сформированность умений действовать по принятым в обществе нормам, правилам, инструкциям, т. е. характеризуется способностью решать стандартные и нестандартные жизненные задачи, связанные с реализацией социальных функций человека. формирование функциональной грамотности человека не может закончиться одновременно с окончанием школы, так как в условиях информационного общества данный процесс будет продолжаться всю жизнь в связи с постоянно происходящими изменениями в различных сферах деятельности, и человек будет поставлен перед необходимостью освоения новых норм и правил жизнедеятельности. В связи с этим низкие результаты обучающихся – это низкие результаты в исследованиях по сформированности функциональной грамотности. Из существующих федеральных процедур оценки качества образования задания ВПР

наиболее соответствуют заданиям PISA. Необходимо учитывать, что в демоверсии заданий ОГЭ и ЕГЭ – 2022 также максимально представлены задания на сформированность функциональной грамотности обучающихся, а не предметной, как было в предыдущие годы. Поэтому основным критерием низких образовательных результатов обучающихся становится низкий результат по ВПР. Низкие результаты ученика по ВПР по математике и русскому языку говорят о том, что он имеет низкий уровень математической грамотности и читательской, которые лежат в основе функциональной грамотности, значит нужный уровень качества образования он не получил и его результаты, результаты такого класса и школы не позволят достичь стратегической государственной цели в сфере образования.

Для выявления причин низких образовательных результатов разработаны различные инструментарии. Как правило, причины низких образовательных результатов заключаются в способностях развития и деятельности обучающихся, в наличие профессиональных дефицитов учителей или в проблемах административно–управленческого ресурса. В соответствии с вскрытыми причинами строится работа со школой для преодоления этих факторов.

В течение последних 5 лет накоплен значительный всероссийский и региональный опыт по помощи школам в повышении результативности освоения ФГОС, который обобщен и на федеральном уровне (<https://fioco.ru/antirisk>, ФГБУ ФИОКО, Методика адресной помощи ШНОР (500+) и в разных регионах.

Мероприятия, направленные на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения, должны быть организованы на уровне школы, скоординированы с муниципальным «Комплексом мер по работе со школами с низкими результатами» и направлены на устранение причин низких образовательных результатов обучающихся. Как правило, основная причина низкой познавательной активности и мотивации к обучению учащихся обусловлена низким образовательным уровнем родителей, низкими запросами в семье на продолжение образования ребенком, потерей интереса к обучению у ребенка в связи с нарушением учителями психологических принципов познавательной деятельности – отсутствие на уроках этапа мотивации, а также использование объяснительно-иллюстративных методов изучения нового материала, отсутствие этапа оценки и рефлексии, что приводит к постепенному снижению познавательного интереса обучающегося из года в год, до полного его исчезновения уже к 5–6 классу.

Следовательно, программная деятельность педагогического коллектива для устранения этой причины должна содержать следующие мероприятия:

1. Создание в школе единого образовательного пространства, в котором все учителя используют единый набор педагогических технологий развивающего обучения, что

позволяет постоянно развивать познавательный интерес обучающихся и снять проблемы адаптационных периодов при переходе на следующий уровень обучения.

2. Программно-организованная профессиональная ориентация обучающихся, начиная с 1-го класса.

3. Привлечение организаций и структурных подразделений дополнительного образования для развития и углубления предметных и метапредметных знаний обучающихся через сетевую форму реализации ООП.

4. Вовлечение родителей в выполнение совместных социальных и интеллектуальных проектов, имеющих межпредметную направленность.

5. Организация взаимодействия со школой-партнером, которая сможет привлечь обучающихся ШНОР к участию в своих образовательных событиях, направленных на развитие познавательной активности детей (конкурсы, олимпиады, проектная деятельность и другое).

6. Привлечение к профориентационной деятельности организаций партнеров: организаций-работодателей, «профориентационный туризм», в том числе виртуальный, привлечение родителей и выпускников для проведения мероприятий профориентации.

Основные причины отсутствия повышения результативности освоения ФГОС:

Недостаточная компетентность управленческой команды.

Как правило, в ШНОР работает либо один и тот же коллектив педагогов и управленцев на протяжении не одного десятка лет, что приводит к застойным явлениям и консерватизму в деятельности школы, отсутствию стремления к переменам, сложившимся тесным дружеским связям; либо в школу приходит новый руководитель, который должен попытаться исправить ситуацию, при этом он не имеет опыта антикризисного управления. При организации работы по преодолению низких результатов на муниципальном уровне можно начать с собеседования руководителей органа управления в сфере образования с управленческой командой ШНОР для выстраивания взаимодействия.

При разработке цикла мероприятий по устранению некомпетентности управленческой команды необходимо начать с диагностики деятельности руководителя и заместителей. Для этого можно организовать самообследование управленческой команды, можно привлечь муниципальных экспертов по данному вопросу.

1. Самоанализ деятельности ОО за 3 года с построением анализа и выделением сильных/слабых сторон, возможностей и угроз развития.

2. «Определение жизненного цикла организации» – определите стадию жизненного цикла организации, в которой трудитесь.

3. «Стили принятия решения» помогут определить (доминирующий, избегаемый) стиль принятия решений руководителем.

Для оперативной поддержки администрации ШНОР от ОИВ необходимо прикреплять куратора, руководителя школы, которая была в кризисной ситуации и преодолела её. Куратору необходимо лично изучить ситуацию, сложившуюся в школе. Куратор знакомится с установленными в школе порядками, изучает внутришкольные документы и подходы к формированию ВСОКО, консультирует управленческую команду по всем вопросам, организует взаимодействие педагогов и обучающихся двух школ для совместных мероприятий, направленных на развитие компетенций педагогов, повышение познавательной активности обучающихся. Наличие органов государственно-общественного управления (Совет школы, Попечительский совет, Управляющий совет) в школе положительно влияет в целом на качество и эффективность управления, это подтверждалось исследованиями 2-х предыдущих лет реализации адресной помощи ШНОР. Такие школы показывают более высокие результаты по качеству образования, чем школы, имеющие только традиционные административно-педагогические органы управления (педагогический совет).

Профессиональные дефициты педагогов

Весь педагогический коллектив школы должен принять проблему низких образовательных результатов обучающихся как основную в школе, решаемую совместными действиями всех участников образовательного процесса. Комплекс мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения должен содержать раздел по повышению профессиональных компетентностей учителей и преодолению их профессиональных дефицитов.

Мероприятия, которые организуются на школьном уровне:

1. Диагностика профессиональных затруднений учителей.
2. Персональная оценка деятельности учителей-предметников, обучающиеся которых показали низкие результаты, администрацией в рамках ВСОКО.
3. Повышение квалификации учителей по индивидуальным учебным планам через организацию курсовой подготовки, самообразование в т.ч. дистанционно, участие в муниципальных и региональных семинарах и конкурсах.
4. Взаимопосещение уроков. Посещение уроков учителей школы партнера. Разработка единых требований к проведению урока, соответствующего ФГОС и направленного на формирование функциональной грамотности обучающихся.
5. Регулярное посещение администрацией обобщающих уроков с целью выявления полноты формирования образовательных результатов обучающихся по пройденной теме.
6. Оценка администрацией выполнения рабочих программ учителями (ежемесячно).
7. Оценка администрацией образовательных результатов обучающихся по темам (по предметам, где показаны низкие образовательные результаты).
8. Практикумы, мастер-классы учителей, имеющих стабильно высокие результаты обучения, в том числе приглашенных из других школ.
9. Отчеты учителей-предметников на административных совещаниях по подготовке к внешним оценочным процедурам учащихся.
10. Перекрестные проверки контрольных работ учителями предметниками, в том числе школы-партнера.
11. Стимулирование участия педагогов в семинарах, практикумах, форумах, профессиональных конкурсах различного уровня.
12. Использование возможности получать методические экспресс-консультации, организация аналогичных муниципальных структур.

Низкая заинтересованность родителей в получении престижного востребованного профессионального образования.

Вовлечение родительской общественности как социального партнера для повышения образовательных результатов детей применяли в своей работе многие ШНОР. Мониторинги результатов деятельности школ показали, что школы, активно вовлекающие

родителей в профориентационную деятельность и в общешкольные социальные проекты, получали повышение образовательных результатов у большей доли учащихся, по сравнению со школами, которые не взаимодействовали с родителями.

Предлагаемые мероприятия:

1. Привлечение родителей к проведению образовательных событий профориентационной направленности.
2. Участие Совета родителей в оценке качества обучения.
3. Регулярное выявление удовлетворенности родителей качеством предоставляемых образовательных услуг в целом и по отдельным предметам.
4. Изменение формата родительских собраний на форму «вопрос-ответ».
5. Индивидуальные консультации для родителей по вопросам образовательных результатов детей (с фиксацией бесед в журнале классного руководителя под роспись родителей).
6. Привлечение родителей к участию в совместных с детьми интеллектуальных конкурсах, в том числе межшкольных, интернет-конкурсах.

Недостаточное развитие внутренней системы оценки качества образования; несоответствие критериев внутренней оценки образовательных достижений обучающихся критериям оценок внешних оценочных процедур.

Наиболее сложно проблемой для ШНОР является выстраивание действенной внутренней системы оценки качества образования.

Внутренняя система оценки качества образования – это система, включающая организационно-исполнительский ресурс, локально-нормативные акты, мероприятия и процедуры, обеспечивающих получение и анализ своевременной, полной и объективной информации о состоянии и качестве образовательной деятельности, соответствия результатов образовательной деятельности федеральным государственным образовательным стандартам для принятия на этой основе управленческих решений. Цель ШНОР – через мероприятия ВСОКО обеспечить повышение результативности освоения ФГОС обучающимися.

Чтобы ВСОКО была действенной системой повышения результативности, школьная команда должна быть максимально честной перед собой при проведении мероприятий и в результатах анализа полученных фактов. ВСОКО должна быть единой площадкой сбора информации в школе для последующего принятия управленческих решений.

В современной школе при анализе результатов, полученных в ходе мероприятий ВСОКО, должен быть обеспечен переход от констатации фактов к установлению истинных причин выявленного и проектированию пути их устранения.

Направления ВСОКО должны коррелироваться с направлениями оценки качества образования на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ традиционно осуществляется через выставление отметок учителем за письменный или устный ответ обучающегося. Предполагается, что учитель в совершенстве владеет навыками оценивания, т.е. сопоставления результата деятельности ученика с эталоном. Но часто субъективный фактор личности (незнание критериев, конфликт интересов, погода, настроение...) учителя приводит к необъективному оцениванию результатов ученика, что в целом делает результаты обучения в школе необъективными.

Эффективные практики повышения качества образования образовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты.

Повышению эффективности образовательного процесса, формированию мотивации, системного мышления способствует проведение разнообразных типов уроков (межпредметные, интегрированные, уроки-исследования, экспедиции, уроки-диалоги, игры, конференции, уроки-викторины и т. д.)

Хорошие результаты дает активное использование таких форм и методов обучения как проектная деятельность, творческие работы, экскурсии, проведение опытов, ролевые игры.

При этом важная задача учителя – научить работать детей с информацией, получать ее из различных источников: от интересных людей, из книг, справочных пособий, энциклопедий, интернета – перерабатывать ее, анализировать, находить главное, систематизировать.

Сейчас это становится реальным благодаря оснащению кабинетов интерактивным оборудованием.

Использование на уроках компьютерных технологий способствует повышению плотности, производительности урока, позволяет сделать процесс обучения интересным, творческим, побуждает детей к исследовательской деятельности.

Для реализации всех требований, задач, целей в условиях ФГОС необходимо работать педагогам в команде, осуществлять совместную проектную и исследовательскую работу, отстаивать и обосновывать собственное мнение и толерантно относиться к позиции коллег, принимать ответственность за себя и за команду.

Только совместными усилиями всех педагогов, в процессе слаженной работы и в режиме диалога можно поставить деятельность педагога в новых условиях ФГОС на высокий уровень, способствующую повышению эффективности и качества образования, удовлетворяющую потребности всех участников образовательного процесса.

Учитывая то обстоятельство, что муниципальные программы направлены на оказание именно поддержки школам, которые не справляются с решением главной своей задачи – качественной подготовкой обучающихся, то их целевая установка будет заключаться в создании оптимальных условий для перевода данных школ в эффективный режим работы.

Под *эффективным режимом работы*, следуя международной практике организации работы эффективных школ, следует понимать решение как минимум трех основных задач. Это изменения стратегий учения и преподавания, а также обустройства образовательной среды школ. Немаловажно и изменение системы управления организацией, что позволит создать оптимальные условия для организации качественного образовательного процесса

и, тем самым, добиться высоких результатов по сравнению с теми, что наблюдались ранее.

В программе поддержки школ важно обозначить создание таких условий, которые бы позволили помочь руководителям и педагогическим работникам школ, показывающим низкие результаты подготовки обучающихся по результатам оценочных процедур, суметь ответить, как минимум, на несколько важных вопросов, касающихся стратегии и тактики деятельности своих организаций. Ведь причины низких результатов подготовки обучающихся могут быть связаны с отсутствием продуманной стратегии развития организации с учетом анализа влияния различных факторов внешней социокультурной и внутренней образовательной среды, а также с ошибками и просчетами в организации текущей работы, в отсутствии системы принятия продуманных управленческих решений по обеспечению качества образовательного процесса, влияющего на возможность достижения планируемых результатов обучения школьников.

Сетевое взаимодействие – важный компонент программ поддержки школ с низкими образовательными результатами. Он присутствует во всех программах, свидетельствует о новизне способов решения проблемы обеспечения качества подготовки учащихся.

В методических рекомендациях федерального института оценки качества образования (ФИОКО) одной из задач организации работы со школами с низкими результатами названо снижение разрыва между школами, показывающими низкие и высокие результаты обучения. Среди направлений деятельности, наряду с аудитом качества образования во всех школах путем проведения «пробного» ОГЭ и честных ВПР, рекомендованы:

- аудит уровня компетентности учителей в «слабых» школах;
- создание сети опорных методических центров с участием школ с высокими результатами;
- направление квалифицированных учителей в слабые школы;
- направление квалифицированных директоров в слабые школы;
- реализация комплексных программ переподготовки учителей;
- кардинальные изменения оценки эффективности работы директоров школ;
- создание в каждой школе внутришкольной системы объективной оценки результатов обучения.

В дорожной карте названы различные направления совместной деятельности (обучение руководителей по проблематике оценки качества, различные формы совместной работы на муниципальном уровне: экспертные сессии, семинары и вебинары,

методические разработки и т.д.), в том числе и осуществление инновационной деятельности по тематике сетевого наставничества (Приложение 2).

Сетевое наставничество подразумевает организацию взаимодействия не в условиях конкретного образовательного учреждения, а в сети образовательных организаций, в нашем случае – в муниципальной образовательной системе.

В ходе проведенного анализа показателей результативности за последние 3 года в отношении качества образования ОО, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, с учетом комплексных данных по образовательным результатам системы общего образования по определённым показателям, выявлены проблемы, связанные с повышением качества образования в школах с низкими результатами обучения:

- низкий уровень освоения обучающимися образовательных программ по основным общеобразовательным предметам по результатам ОГЭ и ВПР по определённым учебным предметам;
- недостаточный уровень владения педагогами современными технологиями и методиками работы с обучающимися, имеющими разные образовательные потребности и с обучающимися с низкой мотивацией к обучению;
- уровень профессиональной компетентности и профессионального развития руководителей образовательных организаций;
- отсутствие системы сетевого взаимодействия образовательных организаций;
- отсутствие эффективной взаимосвязи школы с родителями обучающихся, как участниками образовательных отношений.

Анализ результатов обследования ОО, имеющих стабильно низкие образовательные результаты, показал, что сложившаяся ситуация в каждом конкретном образовательном учреждении представляется объективно сложной, но зачастую является результатом отсутствия эффективных управленческих решений, направленных на формирование и поддержку учебной мотивации учащихся, профессиональной инициативы педагогов и эффективного использования имеющихся ресурсов.

Заключение

Текущий контроль успеваемости должен осуществляться каждым учителем на каждом уроке. В большинстве школ используется 5-балльная система отметкой в баллах от 1 до 5, как правило «1» не применяется. Требования/критерии к отметке должны быть прописаны в локальном нормативном акте школе, понятны для каждого участника образовательных отношений, не могут быть истолкованы двояко. Критерии отметки должны быть единые в школе для всех предметов и учителей, они должны соответствовать = совпадать с критериями к оценкам по внешним оценочным процедурам (ВПР, ЕГЭ, ОГЭ). При внешних оценочных процедурах критерии отметок выражаются, как правило, в процентах выполненных заданий от 15 общего числа заданий, а не в количестве ошибок (такой подход использовался в традиционной советской школе). Поэтому и школьная отметка должна отражать сформированность знаний, умений, УУД. А не количество допущенных ошибок.

Обеспечение объективности внутришкольной системы оценивания достигается следующим образом:

1. В ООП закреплена коллективно разработанная и принятая всем педагогическим коллективом система оценивания образовательных результатов обучающихся. Требования нормативного локального акта, определяющего систему оценивания и критерии оценки и отметки обязательны для исполнения всеми участниками образовательного процесса.

2. Всеми учителями выполняются единые требования к выставлению отметок текущего оценивания в журнал по срокам, определено коллегиально и утверждено наличие/отсутствие пересдач и т.д.

3. Выставление отметок за период (тема, четверть, семестр) осуществляется только по отметкам за письменные работы обучающихся, которые хранятся в течение учебного года, могут быть предъявлены ученику, родителю, конфликтной комиссии и т.д.

4. Устные ответы обучающихся могут быть оценены качественно, без фиксации в журнале. При необходимости оценить устную речь обучающегося необходимо использовать технические средства фиксации ответа, либо оценивать комиссией (учитель + ассистент).

Таким образом, комплекс мер, направленный на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения – это многосторонний перечень мероприятий, который должен охватить работу по устранению всех причин низких результатов, выявленных в школе. Деятельность школы и муниципального органа управления образованием должна быть последовательной и согласованной и рассчитана на 3 и более лет.

Только координация усилий всех уровней управления позволит обеспечить реализацию цели по обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождению Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

Литература

1. Бурдакова А.А. Функции и роль опорных стажировочных площадок в распространении и реализации эффективных моделей управления сетью образовательных организаций на уровне регионов // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2020. – № 4. – С. 27–32.
2. Васильев В.П. Инструменты управления директора школы, или Как быть эффективным руководителем / В.П. Васильев; отв. ред. М.А. Ушакова. – М.: Сентябрь, 2017. – 208 с.
3. Гончаров К.Г. Эффективные механизмы управления и оценки качества образования // Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2020. – № 5. – С. 8–22.
4. Дробот А.А. Система управления качеством в образовательной организации // Практика административной работы в школе. – 2018. – № 5. – С. 3–12.
5. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: Учеб. пособие / М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин. – М.: Дело, 2008. – 664 с.
6. Коротаева Е.В. Организация взаимодействий в образовательном процессе школы / Е.В. Коротаева. – М.: Сентябрь, 2016. – 192 с.
7. Кузнецов, В. М., Соловьева, Т. В., Трошков, С. Н. Моделирование мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в условиях становления резильентной школы [Электронный ресурс] / В. М. Кузнецов, Т. В. Соловьева, С. Н. Трошков // Педагогический имидж. – 2018. – № 4 (41). – С/5-17. - URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_36776717_73690163.pdf
8. Курносова, С. А., Шевелёва, Н. Н., Баграмян, Э. Р. Сетевое взаимодействие в решении задач повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в сложных социальных условиях [Электронный ресурс] / С. А. Курносова, Н. Н. Шевелёва, Э. Р. Баграмян // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2017.
9. Лучшие практики поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях [Электронный ресурс] //
10. Миронова, С. Б. Поддержка школ с низкими образовательными результатами и школ, находящихся в сложных социальных условиях: региональный опыт [Электронный ресурс] // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2017. – № 3 (11). – С. 84-87. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_30005481_44443185.pdf
11. Мамчур, Ю. Ю. Управление развитием школы в сложных социальных условиях и с низкими образовательными результатами: от теории к практике [Электронный ресурс]

// Мир науки, культуры, образования. –2018. – № 3 (70). – С.178-180. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35330327_69693887.pdf

12. Поверх барьеров: исследуем резильентные школы / М. А. Пинская, Т. Е. Хавенсон, С. Г. Косарецкий, Р. С. Звягинцев, А. М. Михайлова, Т. А. Чиркина [Электронный ресурс] // Вопросы образования. – 2018. – № 2. – С. 198-227. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_35203144_93782784.pdf

13. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. – URL: http://base.garant.ru/71848426/5df3cf44452aab7de28d69de5bee2373/#block_31

14. Постановление Правительства РФ от 12 октября 2017 года № 1243 «О реализации мероприятий федеральных целевых программ, интегрируемых в отдельные государственные программы Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71692302/>

15. Приказ Рособрнадзора № 590, Минпросвещения России № 219 от 06.05.2019 «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325095/

16. Прикот О.Г. Проектное управление развитием образовательной организации / О.Г. Прикот, В.Н. Виноградов. – М.: Сентябрь, 2013. – 160 с.

17. Распоряжение Минпросвещения России от 12.04.2019 № Р-44 «Об утверждении ведомственной целевой программы «Поддержка инноваций в области развития и мониторинга системы образования, обеспечение эффективности конкурсных механизмов реализации программных мероприятий в сфере образования» [Электронный ресурс]. – URL: https://docs.edu.gov.ru/document/00ee2fd3eec5b7f5e2c7ad2081916821/download/13_95/

18. Семинар «Как построить управленческую команду». [Электронный ресурс] – URL: https://www.youtube.com/watch?v=7qD_MFwHJhg.

19. Управление инновациями в образовательном учреждении. Образовательные практико-ориентированные технологии / авт.-сост. М.В. Русинова. – Волгоград: Учитель, 2011. – 175 с.

20. Хлевная Е. Эмоциональный интеллект руководителя // Директор школы. – 2019. – № 6. – С. 31–36.

21. Чечель И.Д. Директор школы и его команда: стратегия и тактика коллективного профессионального развития / И.Д. Чечель. – М.: Сентябрь, 2016. – 128 с.

ГЛОССАРИЙ: АСПЕКТНЫЕ ПОНЯТИЯ

ВОР – высокие образовательные результаты

ВОШ – всероссийская олимпиада школьников

ВПР – всероссийская проверочная работа

ВСОКО – внутренняя система оценки качества образования

ГИА – государственная итоговая аттестация

ЕГЭ – единый государственный экзамен – форма государственной итоговой аттестации обучающихся по основным образовательным программам среднего общего образования

НОО – начальное общее образование

НОР – низкие образовательные результаты

ОВЗ – ограниченные возможности здоровья

ОГЭ – основной государственный экзамен – форма государственной итоговой аттестации обучающихся по основным образовательным программам основного общего образования

ООО – основное общее образование

ОУ – образовательное учреждение

СОО – среднее общее образование

ШНОР – школа с низкими образовательными результатами

Примерная дорожная карта по переходу в эффективный режим работы

№ п/п	Наименование мероприятия	Ожидаемый результат	Сроки выполнения	Ответственные
I. Аналитическое обеспечение				
1.	Педсовет «Проблемные зоны в обеспечении качества образования и стратегия выхода школы в эффективный режим работы».	Составление плана мероприятий по обеспечению качества образования и перехода в эффективный режим работы.	Май 2022	Администрация школы
2.	Организация мониторингов, сбор статистических данных, представление аналитических справок, отчетов ОО по реализации плана мероприятий по обеспечению качества образования	Отслеживание результатов промежуточной и итоговой аттестации Проведение мониторингового пробного экзамена в форме ОГЭ Проведение итоговых контрольных работ за четверти в форме ОГЭ. Составление индивидуальных маршрутов учащихся для ликвидации выявленных пробелов знаний. Проведение пробных ОГЭ	Сентябрь 2022 – май 2023 Декабрь 2022 Ноябрь 2022 – февраль 2023 Март-апрель	Администрация школы Зам. директора по УВР
3.	Анализ результатов промежуточной и государственной итоговой аттестации.	Выявление проблемных зон, составление и коррекция планов подготовки обучающихся к ОГЭ в 2022 году.	Сентябрь 2022	Зам.директора по УВР, руководители ШМО
4.	Посещение и анализ уроков учителей математики и русского языка, с целью	Выявление испытываемых профессиональных	По плану внутриш	Зам.директора по УВР, руководители

	выявления испытываемых профессиональных затруднений	затруднений	кольного контроля	ШМО
5.	Анализ содержания методической работы	Выявление дефицитов методического обеспечения качества образования	По плану-графику	Зам.директора по УВР, руководители ШМО
6.	Изучение новых методов, приёмов и форм организации обучения на основе МСОКО	Реализация программы повышения квалификации, направленной на повышение компетентности педагогов в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся с учебными и поведенческими проблемами.	В течение года	Администрация школы, ресурсный центр
7.	Работа школьных методических объединений.	Разработка и принятие нового положения о методической службе и системе оценивания.	Сентябрь 2022 – май 2023	Администрация школы, руководители ШМО
II. Нормативное обеспечение				
1.	Корректировка положения о методической работе в школе	Изменение содержания методической работы	Сентябрь	Зам.директора по УВР и Руководители МО
2.	Корректировка положения о системе внутришкольного мониторинга, в части контроля за процессом подготовки к ОГЭ	Изменение системы внутришкольного мониторинга в рамках ВСОКО	Сентябрь	Администрация школы
3.	Утверждение Программы развития кадрового потенциала	Организация наставничества молодых специалистов.	В течение года	Администрация школы
4.	Внесение изменений в Положение о распределении стимулирующих выплат для повышения активности участия педагогов в сетевых сообществах и создание условий для трансляции и	Усиление материальной заинтересованности в результативности участия учителей в мероприятиях, конкурсах, проектах,	В течение года	Администрация школы

	обобщения положительного опыта, в обсуждении актуальных вопросов преподавания учебных предметов, обмене педагогическими идеями	форумах.		
5.	Корректировка педагогической нагрузки учителей математики и русского языка	Тарификация учебной нагрузки, штатное расписание	Сентябрь	Директор
6.	Внесение изменений в учебный план и план внеурочной деятельности	Обеспечение условий для качественной подготовки к итоговой аттестации	Сентябрь	Директор
7.	Персональный контроль за работой учителей математики и русского языка в 8 и 9 классах	Совершенствование профессиональной компетентности учителей	Сентябрь – декабрь 2022	Администрация школы
III. Информационно-методическое обеспечение реализации модели профессионального роста педагогов				
1.	Педагогический совет «Повышение профессиональная компетенция учителя как основа качества образования».	Внедрение новых современных технологий, позволяющих обеспечивать достижение планируемых образовательных результатов	Август 2022	Администрация школы
2.	Разработка программы профессионального роста педагогов	Модель профессионального роста педагога	Август 2022	Творческая группа
3.	Разработка и утверждение планов работы ШМО в логике новой модели профессионального роста педагогов	Введение новых форм методической работы Проведение мастер-классов и открытых уроков. Взаимопосещение уроков.	Сентябрь 2022	Руководители ШМО
4.	Составление плана-графика повышения квалификации педагогов на основе выделенных профессиональных дефицитов.	Определены направления и сроки повышения квалификации педагогов	Август – октябрь 2022	Зам.директора по УВР
5.	Организация обучения учителей русского языка и математики на практике. Посещение открытых мастер классов и уроков опытных педагогов школы.	Педагоги освоили методы и приемы ведения урока и подготовки к ОГЭ по актуальным вопросам обеспечения качества	В течение года	Зам.директора по УВР

		образования		
6.	Участие педагогов в семинарах, практикумах, вебинарах на дистанционных образовательных платформах	Повышение квалификации педагогов без отрыва от производства	В течение года	Зам.директора по УВР
7.	Стажировка педагогов в школах, имеющих высокие образовательные результаты. (мастер – классы, открытые уроки педагогов, демонстрирующих качество образования).	Педагогами освоен положительный опыт работы по обеспечению качества образования. Сформированы навыки сетевого сотрудничества	Август – декабрь 2022	Администрация школы, ресурсный центр
8.	Обеспечение психолого-педагогического сопровождения родителей (законных представителей) учащихся школы. Разработка и реализация плана ППк.	Активизирована деятельность школьной ППк. Созданы условия для благоприятного взаимодействия всех участников образовательного процесса: педагогов, обучающихся, родителей.	В течение года	Психолог
9.	Педсовет «Использование возможностей модуля МСОКО для выявления пробелов знаний обучающихся 9 класса »	Составление индивидуальной программы подготовки к ОГЭ для каждого ученика 9 класса.	Декабрь 2022	Администрация школы и ведущие учителя
IV. Организационное обеспечение работы с родителями обучающихся				
1.	Организация взаимодействия с родителями с целью более полного ознакомления с деятельностью учителей и проблемами обучающихся	Активизировано внимание родителей к проблемам школьного обучения и качества образования	В течение года	Зам.директора по УВР
2.	Разработка и реализация индивидуальных образовательных маршрутов совместно с обучающимися и их семьями.	Достижение положительных образовательных результатов обучающихся и их семьями.	В течение года	Классные руководители
3.	Психолого-педагогическое сопровождение обучающихся, имеющих низкую мотивацию к обучению. Анкетирование, собеседование, тренинги, консультации.	Снижение количества неуспевающих, своевременная психолого-педагогическая поддержка.	В течение года	Психолог, классные руководители