

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПИСЬМО

«Система методической поддержки и адресной помощи перехода школ Самарской области с низкими образовательными результатами в эффективный режим работы»

Проблема повышения качества образования является одной из ведущих в государственной образовательной политике Российской Федерации:

Проблема повышения качества образования нашла своё отражение и в государственной программе Самарской области «Развитие образования и повышение эффективности реализации молодёжной политики в Самарской области» на 2015-2024 годы, целью реализации которой является «обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социально-ориентированного развития Самарской области».

В то же время в реализации главной цели образовательной политики (обеспечение доступности качественного образования) наметилась следующая тенденция: формирование сегмента школ, устойчиво демонстрирующих низкие образовательные результаты.

Данные методические материалы направлены на оказание методической помощи управленческим и педагогическим командам Самарской области входящих в систему взаимодействия по улучшению образовательных результатов учащихся ШНОР.

Формирование списка школ с низкими образовательными результатами

Формирование списка школ с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР) происходит на основании комплексного анализа результатов национальных оценочных процедур: ВПР, ОГЭ и ЕГЭ, прошедших за два предыдущих учебных года. В список ШНОР включаются общеобразовательные организации (ОО), удовлетворяющие как минимум одному из следующих критериев:

- 1) ОО, в которых не менее чем по двум оценочным процедурам *в предыдущем учебном году* были зафиксированы низкие результаты;
- 2) ОО, в которых хотя бы по одной оценочной процедуре *в каждом из двух предыдущих учебных годов* были зафиксированы низкие результаты.

Под низкими образовательными результатами понимаются результаты оценочной процедуры, 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).

Анализ проводится по результатам следующих процедур:

ВПР: по математике (5 и 6 классы); по русскому языку (5 и 6 классы);

ОГЭ: по математике и русскому языку;

ЕГЭ: по математике (базовый уровень); по математике (профильный уровень); по русскому языку.

При анализе данных ОГЭ и ЕГЭ учитываются результаты участников, полученные до пересдач, при этом результаты выпускников прошлых лет не учитываются.

В Самарской области в 2020 году в список ШНОР вошли 105 образовательных организаций, в 2021 году – 64 образовательные организации. Все они автоматически становятся участниками Программы адресной методической помощи и поддержки ШНОР Самарской области, разработанной Институтом развития образования Самарской области.

Взаимодействие со ШНОР в Самарском регионе осуществляется на основе следующих нормативно-правовых документов:

1. Информационное письмо Минобрнауки Самарской области № МО -16-09-01/626 – ТУ от 18.05.2020 «О сроках мероприятий, направленных на повышение качества подготовки обучающихся школ с низкими образовательными результатами»; ¹

2. Приказ Минобрнауки Самарской области № 47-од от 09.02.2021 «О реализации на территории Самарской области проекта по организации методической поддержки общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся 500+»; ²

¹ <https://educat.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/22/2020/06/plan-po-shkolam-s-nor.pdf>

² <https://educat.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/22/2021/06/47-od.pdf>

3. Распоряжение Минобрнауки Самарской области № 274 – р от 17.03.2021 « Об утверждении показателей мониторинга обеспечения объективности процедур оценки качества образования» ;³
4. Распоряжение Минобрнауки Самарской области № 676 – р от 21.07.2021 «Об утверждении региональной концепции поддержки школ с низкими образовательными результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных условиях на территории Самарской области»; ⁴
5. Распоряжение Минобрнауки Самарской области № 977 – р от 11.11.2021 «Об утверждении Принципа распределения образовательных организаций Самарской области, реализующих основные образовательные программы начального общего, основного общего и среднего общего образования, в рейтинге общеобразовательных организаций Самарской области 2020 года с использованием оценочной шкалы и цветовой дифференциации». ⁵
6. Пакет экспертно-аналитических и научно-методических материалов в области использования современных образовательных технологий обучения и воспитания учащихся с рисками школьной неуспешности, применимых в школах с низкими образовательными результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и способов их распространения через практики профессионального развития педагогов;⁶

В 2021 году Самарский регион вошел в инновационный проект Федерального института оценки качества образования (далее – ФИОКО) «500+» (в 2021 году – 35 ШНОР, в 2022 году - 22 ШНОР), направленный на внедрение разработанной методики адресной помощи ШНОР. Теперь вся система адресной методической помощи и поддержки ШНОР в Самарской области выстроилась в соответствии с методикой ФИОКО.

Система поддержки ШНОР Самарской области включает в себя следующие виды методического сопровождения:

³ <https://sipkro.ru/upload/medialibrary/4f9/4f9b1af31e4ee9b2401e756680c105a7.pdf>

⁴ <https://educat.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/22/2020/06/676-r.pdf>

⁵ <https://sipkro.ru/upload/medialibrary/caf/cafc052122226477452db13ee7914b50.pdf>

⁶ https://metod.kriro.ru/sites/default/files/method/files/27-11-2018/16-13/paket_materialov_1.pdf

- научно-методическое;
- программно-методическое;
- организационно-методическое;
- информационно-методическое.

Научно-методическое сопровождение ШНОР

Основные концептуальные положения организации взаимодействия со ШНОР нашли свое отражение в следующих публикациях:

1. Байбер М., Мурshed М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах: уроки анализа лучших систем школьного образования мира, 2007.
2. Хэтти, Джон А.С. Видимое обучение: синтез результатов более 50 000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников/ под ред. В.К. Загвоздкина, Е.А. Хамраевой. – М.: Издательство «Национальное образование», 2017. – 496с.
3. Пакет экспертно-аналитических и научно-методических материалов в области использования СОТ обучения и воспитания учащихся с рисками школьной неуспешности, применяемых в школах с низкими образовательными результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, и способов их распространения через практики профессионального развития педагогов// Москва, 2018.
4. Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся // ФИОКО, 2020
5. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / Сост.: Н.В. Басик и др. – М.: Университетская книга, 2018. – 112с.
6. Я – эффективный учитель: как мотивировать к учёбе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / Сост.: Н.В. Басик и др. – М.: Университетская книга, 2017. – 164с.

Анализ научной литературы и передовой педагогической практики определил основное условие повышения образовательных результатов обучающихся в ШНОР – эффективный режим работы школы. Модель эффективной школы во всём

мире стала основой для разработки программ улучшения результатов школ, работающих в сложных социальных контекстах, то есть школ, обучающих детей из наименее благополучных семей и часто находящихся в неблагополучных районах (отдаленных, с низким экономическим потенциалом, бедной инфраструктурой, ограниченными культурными и образовательными ресурсами).

В центре внимания – *преподавание*, поскольку учительский фактор оказывает на достижения учащихся в 3-4 раза больше влияния, чем все другие.

Сравнительный анализ систем школьного образования мира убедительно доказывает необходимость руководствоваться тремя важнейшими принципами:

1) качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей;

2) единственный способ улучшить результаты образования состоит в том, чтобы улучшить преподавание;

3) обеспечение высокого уровня образования всех учеников невозможно без задействования механизмов, обеспечивающих возможность донести качественное преподавание до каждого ребёнка (*Барбер М., Муриед М. Как добиться стабильно высокого качества образования в школах // Вопросы образования. 2008. №3. С.7-60.*).

Ведущие концептуальные идеи перехода ШНОР Самарской области в эффективный режим работы:

- развитие механизмов управления качеством образования: создание развивающей образовательной среды, эффективная система объективной оценки результатов обучения и воспитания школьников; повышение вовлечённости в образовательный процесс субъектов образовательных отношений (организаций-партнёров, педагогических работников, учащихся и их родителей);

- обновление системы методической работы в школе: создание педагогического обучающегося сообщества учителей (ПОСУ) на принципах открытого профессионализма;

- обновление дидактических систем обучения: воспитывающего и развивающего обучения средствами учебного предмета;

- совершенствование преподавания учителей через построение современной методической системы обучения и воспитания (построение стратегии и тактики современного компетентностно-ориентированного образования);
- организация многофункционального наставничества: кураторство, менторство, тьюторство, коучинг, предметное наставничество;
- организации межшкольного партнёрства и сетевого взаимодействия школ с разным уровнем качества результатов обучения: успешные школы (школы – лидеры образования, резильентные школы) и ШНОР.

Программно-методическое сопровождение ШНОР

«Чтобы найти новый путь, нужно уйти со старой дороги»

Переход в эффективный режим работы – это запланированные изменения в организации деятельности школы, цель которых состоит в улучшении образовательных результатов обучающихся и одновременное наращивание потенциала школы как организации, способной управлять этими процессами.

Система программно-методического сопровождения ШНОР

<p>Министерство образования и науки Самарской области (МОиН СО), Институт развития образования</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Региональная программа методической помощи и поддержки ШНОР; • Региональная программа методического аудита реализации муниципальных программ методической помощи и поддержки ШНОР
<p>Территориальные управления МОиН СО, ресурсные центры</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Муниципальная программа методической помощи и поддержки ШНОР • Программа мониторинга реализации программ повышения образовательных результатов в ШНОР
<p>ШНОР</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Концепция развития образовательной организации • Среднесрочная программа повышения образовательных результатов обучающихся • Программа антикризисного развития школы

Муниципальная программа методической помощи и поддержки ШНОР

Программа – документ, дающий представление о содержании деятельности ОУ, направленной на реализацию заявленных им целей (*из материалов Министерства просвещения РФ*)

Технические характеристики Программы

Листы А4 формата книжной и альбомной ориентации. Все поля 1,5 см. Шрифт Times New Roman, 12 кегель, межстрочный интервал одинарный, выравнивание текста по краям страницы. Нумерация внизу страниц.

Структура и содержательные характеристики Программы

Паспорт Программы (оформляется в таблице): основные разработчики программы, основные исполнители программы, основные участники-партнёры программы, цель и задачи программы, основные показатели (индикаторы), сроки реализации программы, ожидаемые результаты реализации программы

I. Пояснительная записка

1.1. Краткое описание школ-участниц Программы: 1) ШНОР, работающие в благоприятных социально-экономических условиях;
2) Школы-лидеры: ОО стабильно работающие в эффективном режиме;
2) ШНОР, работающие в неблагоприятных социально-экономических условиях;
3) Резильентные школы (ОО, которые работают с наиболее сложными контингентами и при этом демонстрируют более *высокие результаты образовательной деятельности*, чем другие ОО в подобной ситуации).

Комплексный анализ данных с целью группировки ШНОР

Изучение научной литературы по проблеме и массового педагогического опыта, позволяет утверждать, что все школы, стабильно демонстрирующие низкие образовательные результаты обучающихся можно разделить на две группы.

1 группа. Школы, находящиеся в благоприятных социально-экономических условиях, однако демонстрирующие стабильно низкие результаты освоения обучающимися образовательной программы в силу негативного влияния таких внешних и внутренних взаимосвязанных факторов, как:

- неэффективное стратегическое управление школой;

- низкий уровень общекультурной и профессиональные компетентности кадрового состава;
- отсутствие научно-методического обеспечения деятельности педагогов;
- неудовлетворительное методическое обеспечение образовательного процесса;
- неэффективная организация школьной жизнедеятельности детей и взрослых.

2 группа. Школы, находящиеся в *неблагоприятных социально-экономических условиях (СЭУ)* и демонстрирующие стабильно низкие результаты освоения обучающимися образовательной программы в силу негативного влияния таких внешних и внутренних взаимосвязанных факторов, как:

1) комплексный показатель низкого уровня индекса социального благополучия (ИСБ) обучающихся, который определяется на основании следующих характеристик:

- доля учеников из семей, где один или оба родителя не имеют высшее образование;
- доля учеников из семей, где один или оба родителя являются не работающими;
- доля учеников, состоящих на внутришкольном учёте или учёте в Комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав;
- доля учеников, для которых русский язык не является родным;
- доля учеников, находящихся в трудных жизненных ситуациях;

2) проблемы педагоги вынуждены преодолевать самостоятельно:

- в школах отсутствуют специалисты (психологи, дефектологи, социальные педагоги и др. категории), способные помочь педагогам преодолеть негативное влияние низкого уровня индекса социального благополучия;
- семьи обучающихся либо имеют мало образовательных и культурных ресурсов, чтобы оказать детям помощь, либо вообще не вовлечены в школьную жизнь;
- в семьях обучающихся отсутствует запрос на образование, мотивирующих к обучению;
- в семьях отсутствуют культурные образцы, которые должны организовывать поведение и учебную деятельность учащихся, давать им образцы в выборе профессии.

Педагоги школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, сталкиваются с комплексом проблем, которые в сочетании с рядом профессиональных дефицитов, приводят к снижению образовательных результатов учащихся:

- наличие у учащихся учебных проблем (низкий уровень обученности и обучаемости);
- несформированность основных предметных умений и универсальных учебных действий (умение учиться);
- проблемы в поведении, навыков саморегуляции;
- низкий уровень учебной мотивации и заинтересованности в получении образования.

Эффективная школа – это школа, способная учить качественно, занимать верхние строчки рейтинга по данному показателю, обеспечивать своим выпускникам возможность поступать в вузы. Такая школа, как правило:

- *успешно реализующая финансовую политику: развивающая платные услуги, привлекающая дополнительные ресурсы;*
- *обеспечивает «повышение жизненных шансов» всем своим ученикам*
- *создаёт среду, в которой все дети, вне зависимости от того, каковы их способности и проблемы (включая проблемы семьи), получают возможности для максимальных достижений и благополучного развития.*

К основным характеристикам эффективной школы относятся:

- общее видение и коллективное планирование;
- демократические ценности;
- высокие ожидания от учащихся;
- стратегии вовлечения в учебный процесс учащихся и их родителей

(Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов школы: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.] – М.: Университетская книга, 2018. – 112с.)

Резильентная школа определяется как ее способность преодолевать влияние неблагоприятного семейного контекста и выполнять функцию социального

лифта для всех учащихся, обеспечивая равенство в доступе к образованию и более высокое его качество. Резильентная школа создает условия, которые помогают учащимся повышать собственную академическую резильентность. К факторам резильентности школы можно отнести:

- политику привлечения наиболее подготовленных и перспективных учеников при наборе в начальную школу и на следующие ступени обучения;
- высокие ожидания по отношению к ученикам, стимулирование их образовательной активности;
- акцент, который директора школ делают на обеспечении насыщенной образовательной среды, создающей условия для больших достижений учащихся и позволяющей сформировать у семей учащихся запрос на образование.

Резильентные школы формируют высокие ожидания, создают широкие образовательные возможности для разных учащихся и основу для выбора ими дальнейшего образовательного пути. Своим приоритетом педагоги и администрация таких школ считают индивидуальную поддержку и мотивирование достижения у учеников («Я – эффективный директор», с.12-13).

Отдельным элементом Программы является поощрение школ, успешно справляющихся с проблемным контингентом и демонстрирующие высокие учебные достижения. Выделение этой группы школ и их поддержка позволяет создать площадки для трансляции лучших практик и консультирования школ, демонстрирующих в сходных условиях устойчиво низкие учебные результаты.

Эти ОО выполняют чрезвычайно важную миссию – повышают шансы на успешную социализацию и достойное будущее для детей, которые не могут рассчитывать на ресурсы семьи: дети в трудной жизненной ситуации, дети из семей мигрантов, из неполных и мало обеспеченных семей, дети с ОВЗ. Успешная деятельность таких ОО позволяет сократить разрыв в качестве образовательных услуг, предоставляемых разным группам населения. Директора школ, эффективно работающих в сложных социальных условиях и обеспечивающих своим учащимся до-

стойный уровень образования, получают право выступать в качестве консультантов-наставников (кураторами) по отношению к директорам ШНОР, функционирующих в неблагоприятных условиях.

Школы-лидеры и резильентные школы становятся стажировочными площадками для ШНОР. Эффективные школы, получают грантовую поддержку, принимают на себя ответственность за выполнение функций стажировочной площадки:

- проведение практических семинаров, рабочих групп, ворк-шопов, мастер-классов, открытых уроков для педагогических коллективов ШНОР;
- предоставление материалов (педагогических, методических, дидактических) и практических разработок ШНОР.

Одним из направлений деятельности директора школы, сетевой стажировочной площадки, становится наставничество (кураторство). Директора эффективных школ, выполняющих функции стажировочных площадок, выступают в качестве наставников для одного из директоров ШНОР и берут на себя ответственность за его консультирование, в том числе:

- экспертизу разработанных школами программ улучшения результатов;
- экспертизу разработанных школами моделей мониторинга изменений;
- анализ результатов проводимого школами мониторинга изменений.

Директора-консультанты совместно с директорами всех ШНОР, разрабатывают план мероприятий, проводимых на стажировочных площадках, исходя из запроса директоров и педагогических коллективов ШНОР.

1.2. Требования к кадровому обеспечению Программы: территориальный координатор (куратор) Программы, наставники-менторы (учёные вузов и ИРО Самарской области, ресурсного центра, руководители территориальных методических объединений и т.д.); наставники-кураторы (директора успешных школ).

II. Основные цель и задачи Программы, сроки, этапы ее реализации

2. 1. Формулировка цели Программы должна отвечать следующим требованиям: *измеримость, определённость, конкретность, значимость, достижимость.*

2.2. Формулировка задач (шагов) достижения цели:

2.3. Сроки и этапы реализации Программы. Кратко описать содержание деятельности каждого этапа реализации Программы («Для (формулировка задачи) необходимо»)

2.4. Кратко описать основные механизмы реализации Программы («Основными механизмами реализации Программы будут выступать ...»)

2.5. Целевые индикаторы и показатели реализации Программы с качественными и количественными характеристиками (доля ОО, обучающихся, учителей, родителей, руководителей, программ и т.д.). Оформляется в таблице

№	Индикаторы	Показатели (%) по состоянию на январь 2022г.	Показатели (%) по состоянию на декабрь 2022 г.
1.	Доля		
2.	Доля и т.д.		

III. Мероприятия по реализации задач Программы

3.1. Формулировки мероприятий должны отражать:

- внесение изменений в нормативную базу (локальные акты, программы, положения), вызванные инновационным процессом;
- мониторинг состояния ресурсного обеспечения (материально-технического, кадрового, учебно-методического) образовательного процесса в ШНОР; учебно-познавательной деятельности и образовательных результатов обучающихся; вовлеченности родителей и партнёров в образовательный процесс;
- экспертизу качества разработки и реализации программ улучшения образовательных результатов ШНОР;
- адресные меры по доведению ресурсной базы ШНОР до уровня не ниже среднего по региону (муниципальному образованию).
- обучение по конкретным целевым программам повышения квалификации педагогических работников и руководителей школ, работающих со сложным контингентом, с низкими образовательными результатами;
- мероприятия по выявлению и распространению лучших управленческих и педагогических практик;

- адресную методическую помощь всем субъектам образовательных отношений (руководителям, учителям, родителям, учащимся), направленную на улучшение образовательных результатов обучающихся;
- решение поставленных задач в том числе и с помощью организационных и содержательных изменений в методических системах ШНОР, обеспечивающих их переход в эффективный режим работы;
- систему взаимодействия со специалистами образовательных организаций-партнёрами: АПКРО, ИРО, ЦРО, РЦ, вузы, резильентные школы, школы-лидеры образования;
- включенность в решение проблемы всех участников образовательных отношений, с разными ролевыми позициями: наставник-куратор, наставник-предметник, наставник-ментор, наставник-коуч, наставник-тьютор, эксперт-аналитик и т.д. (речь идёт о системных изменениях в каждой ШНОР, решении новых управленческих и педагогических задач, которые могут быть отнесены к разряду инновационных, таких как: разработка новых стратегий управления школой, обеспечивающих выход из кризиса и переход в эффективный режим работы; разработка и трансляция новых педагогических и образовательных технологий, эффективных для работы с учениками, имеющими учебные и поведенческие проблемы; управление школьными сетями и межшкольными партнёрствами);
- мероприятия по поддержке создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов, ассоциаций, сетей и консорциумов школ, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»);
- специальные муниципальные подпрограммы, включающие лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства, направленные на повышение профессиональной культуры педагогических работников;
- систему контроля и оценки результативности Программы, в том числе фестивали, форумы, конференции, выставки, конкурсы, а также методические и управленческие аудиты.

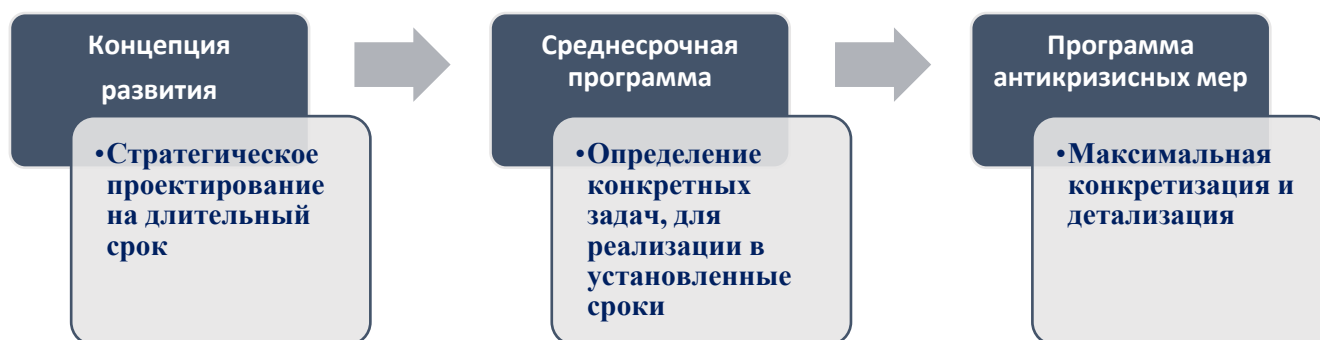
3.2. Дорожная карта мероприятий оформляется в таблице

№	Задача (направление)	Содержание деятельности	Сроки	Исполнители	Форма контроля	Ожидаемый результат

IV. Механизмы управления реализацией Программы и контроль за ходом ее исполнения

4.1. Определить всех исполнителей, ответственных и участников, их полномочия, и обязанности («Реализация Программы будет эффективной при условии четкого выполнения плана всеми исполнителями: *(перечисляются)*). В ходе выполнения Программы *(исполнитель/исполнители)* осуществляет(ют) следующую деятельность: *(перечисление)* и т.д.)

Общее видение и коллективное планирование перевода школы в эффективный режим работы



Концепция развития школы - документ *стратегический*, определяющий перспективы и направление ее движения *на долгие годы*. Ее не следует смешивать с программой развития, предусматривающей конкретные шаги, которые должны привести к системным преобразованиям и с основной образовательной программой школы, которая по своей сути является развернутым приложением по реализации программы развития.

Разрабатываем концепцию развития ОО

Титульный лист должен содержать наименование образовательной организации, место для согласования директором (дата, подпись, печать). Основные разделы Концепции развития образовательной организации следующие:

Введение состоит из описания: 1) нормативной базы, на основании которой осуществляется деятельность образовательной организации, 2) приоритетных целей ОО (соответствие целей деятельности ОО муниципальным, региональным, федеральным целям), 3) миссии школы.

Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития ОО включает в себя описание: 1) школьной системы образования (кадровый состав, образовательные результаты, контингент, материально-техническое оснащение и пр.), 2) рисков деятельности ОО в соответствии с «рисковым профилем», которые планируется устранять в процессе осуществления преобразований в рамках проекта.

Цели и задачи развития ОО формулируются с учетом результатов анализа «рискового профиля» и выделенных ключевых проблем, а также в соответствии со своей миссией (при ее наличии). По каждому рисковому направлению, выбранному для работы, должны быть сформулированы цель и задачи, причем следует указывать задачи непосредственно в привязке к каждой цели. Данный раздел должен четко отвечать на вопросы: «какие действия или изменения произойдут», «кто должен знать о предстоящих изменениях» и «какие ресурсы необходимы для проведения изменений в рамках проекта».

Меры и мероприятия по достижению целей развития. Приводится краткое описание мер и/или мероприятий по достижению поставленных целей и задач развития школы. Данный раздел должен четко отвечать на вопрос «как (благодаря чему/за счет каких действий) произойдут планируемые изменения или действия».

Лица, ответственные за достижение результатов. Ответственным за реализацию Концепции является директор. Однако по каждой цели в Концепции развития необходимо определить ответственных лиц и персонал, который должен быть информирован о действиях по изменениям в организации. Данный раздел должен четко отвечать на вопрос «кто будет проводить указанные изменения».

Разрабатываем среднесрочную рабочую программу

Титульный лист должен содержать наименование образовательной организации, место для согласования директором (дата, подпись, печать).

I. Паспорт программы (оформляется в таблице)

1) Цель и задачи программы

Цель – понятие, которое должно сформировать осознанный образ предвосхищаемого результата и поставить перед администрацией образовательной организации конечную «точку прибытия» в рамках реализации дорожной карты. При постановке целей важно учесть все правила ее описания. В первую очередь цель должна быть конкретная и понятная всем участникам процесса. Кроме того, цель должна быть измеримая, что означает наличие имеющихся или потенциально существующих способов или средств ее измерения (диагностические мониторинги, опросы и аналитика и т.п.). Также цель должна быть достижимая и иметь четкие сроки реализации.

Описание задач в рамках поставленной цели поможет администрации образовательной организации детально составить календарный план-график и определить ответственных за каждое событие и направление деятельности. Исходя из этого, задачи в рамках поставленных целей следует описывать согласно хронологической последовательности и возможности их реализации в установленные сроки

2). Целевые индикаторы и показатели программы

Наличие данного пункта обязательно, поскольку именно оценка действий администрации ОО является индикатором правильности поставленных целей, а также задач, составленных для ее достижения. Показатели для оценки прогресса ОО выбирает самостоятельно в рамках своей программы по выходу из кризисной ситуации. Показатели могут быть как качественными, так и количественными, они обязательно должны соответствовать цели и не иметь негативных последствий для участников образовательного процесса

3) Методы сбора и обработки информации

Данный пункт важен для измерения поставленной цели. Сбор или мониторинг данных способен доказать или опровергнуть правильность управленческих решений администрации образовательной организации, а также поможет скорректировать или поставить перед командой новые задачи

4) Сроки и этапы реализации программы

В данном разделе следует указать этапы реализации программы и сроки их реализации

5) Основные мероприятия или проекты программы/перечень подпрограмм

В данном разделе следует перечислить основные мероприятия, которые планируется проводить для достижения поставленной цели

В случае если в ОО выявлено несколько рисков, в данном разделе следует перечислить эти риски в виде подпрограмм, в дальнейшем для каждой подпрограммы должны быть определены цель и задачи, показатели, методы сбора данных, перечень мер и/или мероприятий

6) Ожидаемые конечные результаты реализации программы

В данном разделе нужно кратко описать ожидаемые конечные результаты реализации программы в соответствии с целью и задачами

7) Исполнители

Требуется указать, кто из участников образовательного процесса будет принимать участие в реализации программы развития ОО (коллектив школы, совет родителей (законных представителей), обучающиеся и пр.

8) Порядок управления реализацией программы

В данном пункте необходимо указать, каким образом будет происходить корректировка программы развития, кто осуществляет управление реализацией программы

Основное содержание программы

I. Основные цель и задачи Среднесрочной программы, сроки и этапы ее реализации, перечень целевых индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения

Целью программы является... описание цели...

Указанная цель будет достигнута в процессе решения следующих задач: описание задач...

Какие цели и задачи в отношении установленных рисков будут решены школой до конца 2022 года?

Целевые показатели и индикаторы цели – как школа узнает об успешном решении задач?

II. Мероприятия Среднесрочной программы и направления, обеспечивающие реализацию ее задач. Решение задач программы обеспечивается путем реализации системы соответствующих мероприятий и комплексных проектов/подпрограмм – антирисковых программ по соответствующим направлениям риска, активированным школой.

Направление в соответствии с риском	Задача	Мероприятие	Сроки реализации	Показатели реализации	Ответственные	Участники

III. Механизм реализации программы

Руководителем программы является руководитель ОО, который несет персональную ответственность за ее реализацию, конечные результаты, целевое и эффективное использование выделяемых на выполнение программы финансовых средств (финансовый раздел программы опционален для участников проекта), а также определяет формы и методы управления реализацией программы. В ходе выполнения программы допускается уточнение целевых показателей и расходов на ее реализацию, совершенствование механизма реализации программы.

Программа антирисковых мер – это конкретные задачи и мероприятия, которые должны быть согласованы с показателями, описанными в Среднесрочной программе развития, и целями, указанными в Концепции развития школы.

Основные разделы антирисковой программы:

1. *Наименование Программы антирисковых мер (в соответствии с «рисковым профилем» ОО).*
2. *Цель и задачи реализации программы.*
3. *Целевые показатели.*
4. *Методы сбора и обработки информации.*
5. *Сроки реализации программы*
6. *Меры/мероприятия по достижению цели и задач.*
7. *Ожидаемые конечные результаты реализации программы.*
8. *Исполнители.*

9. Приложение. Дорожная карта реализации Программы антирисковых мер

10. Дорожная карта реализации Программы антирисковых мер

Задача	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные	Участники

Организационно-методическое сопровождение ШНОР

«Если вы хотите в чём-то преуспеть, стоит искать новые пути, а не идти проторёнными путями уже кем-то достигнутого успеха»

Д. Рокфеллер

В центре внимания качество преподавания каждого учителя в школе.

Стартовой точкой является диагностика профессиональных возможностей и дефицитов педагогов, формирование запросов (директор, сами педагоги) на информационные и методические ресурсы профессионального развития педагогов

Профессиональные дефициты – отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающих типичные затруднения в реализации определённых задач образовательной деятельности

Актуальными профессиональные дефициты становятся, если:

- 1) существенно влияют на результативность и эффективность образовательной деятельности;
- 2) в нормативных документах, фундаментальной педагогической науке, в передовой педагогической практике зафиксированы как качественные характеристики эффективной образовательной деятельности

Методы и инструменты диагностики

- педагогический анализ урока (карты анализа);
- экспертиза методических и дидактических материалов, разработанных учителем (экспертные листы);
- тестирование (тесты);
- анкетирование (анкеты, опросники).

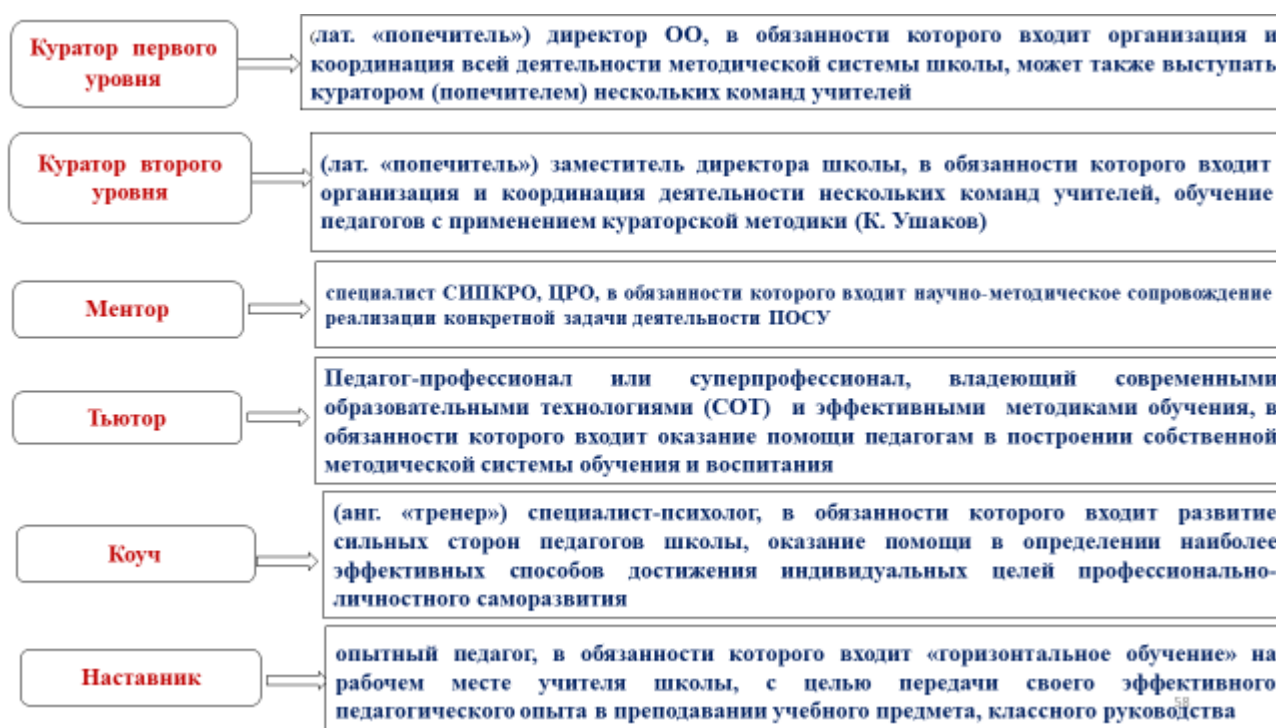
Таблица «Уровни профессионального развития учителя» (А.К. Маркова)

Уровни профессионального развития педагога	Описание деятельности
Специалисты (допрофессиональный период)	адаптивный (<i>средний</i>) уровень деятельности: педагог, передавая информацию, трансформирует её применительно к индивидуальным особенностям обучающихся; осуществляет поиск и апробацию новых привлекательных методов, форм и средств обучения; вырабатывает индивидуальный стиль деятельности
Профессионалы	локально-моделирующий и системно-моделирующий (<i>высокий</i>) уровень знаний: системно и осознанно обеспечивает достижение ПОР учащихся, качественно решает задачи высокого уровня сложности; обладает мастерством, помогающим оптимизировать индивидуальную модель образования как основу собственной методической системы обучения и воспитания
Суперпрофессионалы	системно-моделирующий (<i>высший</i>) уровень деятельности: педагог-творец, педагог-универсал; мастерство, определяющее способность проектировать авторские программы, технологии, методические системы
Послепрофессиональный период	завершение профессиональной деятельности: педагог-наставник, педагог-консультант; способность обучать других разрабатывать собственные авторские программы, технологии, методические системы
Непрофессионалы	репродуктивный (<i>низкий</i>) уровень деятельности: педагог умеет пересказывать другим то, что знает сам и то, как знает сам; воспроизводит в педагогической практике те методики, которыми овладел в вузе или заимствовал готовые методические материалы, копируя доступные для себя образцы

Модель эффективной системы методической работы школы

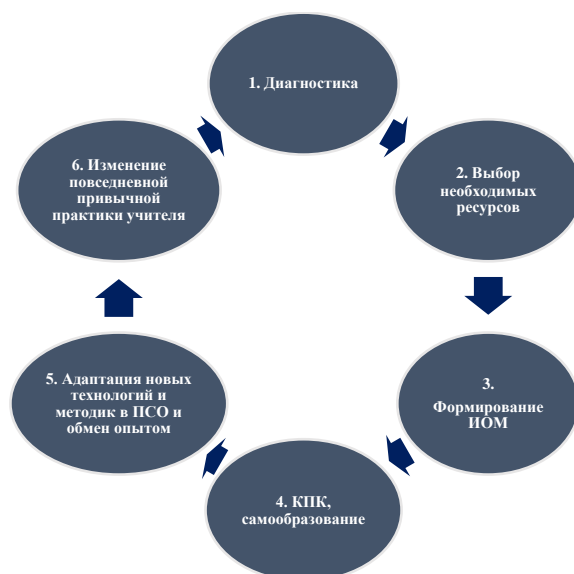
Специфика предлагаемой модели проявляется в том, что профессиональное развитие педагогов планируется и осуществляется в рамках среднесрочной программы повышения образовательных результатов обучающихся и антирисковых программ. Выявленные в ходе мониторинга профессиональные дефициты педагогов принимаются школой как одна из целей стратегии развития школы, декомпозируются в цели *профессиональных обучающихся сообществ учителей (ПОСУ) и задачи профессионального развития (роста) каждого учителя*. ПОСУ представляют собой команды учителей, объединенных общей задачей повышения качества преподавания, совершенствование своих профессиональных компетенций. Команды совместно планируют, проводят и анализируют уроки. Соответственно, взаимодействие (сотрудничество) с коллегами в рамках ПОСУ через наблюдение за работой коллег и обратная связь становятся ведущим условием профессионального развития каждого педагога.

Специфическим образом выстраивается позиция директора школы. Его главная задача — обеспечение условий для непрерывного профессионального роста каждого педагога. В зарубежной литературе такая позиция получила название учебного (методического) лидерства (*instructional leadership*) и признана вторым по значимости фактором (после учительского), обеспечивающим академические успехи учащихся. Директор школы берёт на себя руководство планированием и регулированием деятельности педагогических команд. В школе создается управленческая команда: все завучи выступают наставниками-кураторами конкретных команд. Все педагоги-профессионалы и суперпрофессионалы становятся наставниками (тьюторами), руководителями творческих мастерских. К научно-методическому сопровождению деятельности ПОСУ привлекаются наставники-менторы (учёные, методисты). В фокусе внимания каждый учитель – адресная методическая помощь и поддержка в преодолении своих профессиональных дефицитов на принципах открытого профессионализма.



Необходимые источники информационных и методических ресурсов подбираются с использованием карты возможностей повышения квалификации, на основе которой формируется ресурсная карта для школы, включающая конкретные учреждения и организации — провайдеры образовательных услуг и формы предоставляемых ими услуг (названия конкретных курсов, проектов, стажировок и т. д.).

Схема цикла профессионального развития, обеспечивающего повышения качества преподавания учителя



ПОСУ объединяет учителей, решающих близкие задачи профессионального развития, соответствующие запросу школы и стратегии ее развития. От школьного контекста зависит состав команд, осуществляющих совместное профессиональное развитие, график их работы и, главное, стоящие перед ними задачи.

Площадки представления полученного опыта — методические встречи, семинары, конференции, мастер-классы, открытые уроки, на которых ПСО представляют результаты проведенных совместных педагогических исследований, обмениваясь таким образом успешными практиками.

Управленческая или стратегическая команда — основная инстанция принятия решений, имеющих стратегическое значение и определяющих задачи развития школы, которая включает директора, его заместителей, руководителей методических объединений и предметных кафедр, наставников.

Кураторская методика - это практика профессионального развития, обеспечивающая распространение эффективного опыта в педагогических коллективах и роста их профессионального потенциала, включая совместное педагогическое исследование и планирование (автор К. Ушаков).

Суть методики состоит в том, что среди учителей выбираются обучающиеся пары педагогов. Очень важно, чтобы педагоги были учителями разных учебных предметов. Они наблюдают за уроками друг друга, однако не по привычной модели

(сплошное наблюдение). На каждый урок у пары есть конкретный аспект для наблюдения. Например, количество и качество репродуктивных, продуктивных и проблемных вопросов; урок как отражение принципов «школы мышления», а не «школы памяти», оказание дифференцированной помощи обучающимся и т.д.

Для каждой пары назначается куратор (получается триада), который организует общее обсуждение урока, при этом сам на уроке не присутствует. Куратор (лат – попечитель) – человек, которому поручено наблюдение; является организатором и координатором деятельности. Обучающиеся педагоги учатся не у куратора, а друг у друга («горизонтальное обучение» - система P2P - «равный равному»). После обсуждения с куратором они отрабатывают проблемные элементы уроков, доводят необходимые навыки до необходимого уровня, а затем переходят к следующему аспекту педагогического наблюдения (*Куксо Е. Миссия выполнима: как повысить качество образования в школе. – М.: «Сентябрь», 2016; Ушаков К.М. Задачник для куратора // Директор школы. – 2015. - №7. – С.15-23*).

Анализ педагогической практики позволяет утверждать, что такие педагогические триады гораздо более устойчивее и продуктивнее, чем диады. В них устанавливаются определённые культурные нормы (например, направленность и стремление на постоянное совершенствование). Куратор может менять участников пар, добавлять новых учителей при условии соблюдения равных статусов и разнопредметности.

Авторы кураторской методики обнаружили, что устойчивые группы учителей создаются в тех организациях, где много взаимных связей между парами педагогов. Поэтому объединение в пару осуществляется по желанию педагогов. Но при этом очень важно:

➤ правильно подобрать пару учителей, назначить (подобрать) куратора, который будет организовывать продуктивную и эффективную работу пары, обеспечивать позитивный фон (а не взаимные упрёки), задавать развивающие вопросы и чётко ставить конкретную цель взаимодействия пары (её может предложить, как куратор, так и сами педагоги);

- не растянуть взаимодействие во времени: учителя по очереди проводят уроки и сразу же обсуждают их с куратором;
- куратор не является наставником пары и не передаёт свой опыт, не даёт никаких оценок, в его задачу входит только организация взаимодействия педагогов и их профессиональный рост.

Проектные сессии

Учителя объединяются в команды (3 или 5 человек) и на первой встрече обсуждают типичные проблемы обучения, воспитания и развития учащихся. Обсуждают возможные и выбирают оптимальные пути решения проблем. Затем проектируются учебные занятия и проводятся в своих классах.

Периодически, раз в месяц, все команды встречаются, проводят друг для друга мастер-классы, обсуждают, у кого что получилось. Происходит взаимообучение и самое главное – это совместное проектирование образовательного процесса на основе достижений современной педагогической науки и передовой педагогической практики (менторское сопровождение педагогической деятельности).

Затем проводится диагностика детей и анализируется динамика в развитии зафиксированных ранее дефицитных умений.

Исследование урока (Lesson Study).

Это инструмент совместного профессионального развития в ходе совместного проектирования, проведения и анализа урока группой учителей. В ходе этой работы группа учителей работает вместе, изучая образовательные потребности конкретных учеников, которые становятся для учителей предметом наблюдения. Наблюдая за этими учениками, учителя совместно разрабатывают проекты уроков, включающие определённые методики и технологии для повышения эффективности учебной деятельности учащихся (адресная помощь). Объектами наблюдения могут быть:

- ценностно-смысловые отношения личности;
- позиция ученика на уроке: субъект УПД или объект образовательной деятельности учителя;
- формирующее оценивание как фактор управления УПД обучающихся;

- качество продуктивной деятельности обучающихся на уроке;
- умение учиться, владение УУД на уроке;
- проявление креативности, критичности, коммуникабельности и т.д.

Модель исследования урока представляет собой три цикла, которые совместно проектируются, проводятся и анализируются. В ходе каждого цикла учителя делают следующее:

- собирают и анализируют данные о достижениях и затруднениях учащихся;
 - совместно выбирают технологии и методики для организации преподавания учителя и учебной деятельности учащихся;
 - выбирают трёх учеников, которые могут рассматриваться как типичные представители трех групп: сильные, средние слабые;
 - совместно проектируют уроки в ходе которых будут определяться, как применяемые методики и технологии влияют на каждую из созданных групп учащихся;
 - в фокусе внимания постоянно находятся три конкретных ученика, за которыми ведут наблюдение присутствующие на уроке учителя;
- учителя по очереди проводят уроки и наблюдают за уроками друг друга;
- после урока учителя-наблюдатели берут интервью у выбранных учащихся и анализируют, как на них повлияли применяемые технологии и методики;
 - после завершения всех циклов члены группы подводят итог и делятся результатами с другими группами.

Для организации такой работы по исследованию уроков необходимо выбрать группу учителей (троих и больше), которые готовы к внедрению в школе нового подхода. Хорошо, когда в группе есть хотя бы один представитель управляющей команды. Далее необходимо провести встречу с отобранной группой учителей, на которой важно определить ожидания и правила работы.

Затем планируются несколько параметров и критериев, которые позволят диагностировать конкретные образовательные результаты учащихся. Далее учителя выбирают класс (классы) для внедрения нового подхода.

При проведении интервью со школьниками можно воспользоваться следующим списком вопросов:

- Что на уроке было для тебя самым важным?
- Что изменил в тебе урок?
- Как учитель помог тебе стать лучше? Что для тебя значит «лучше»?
- Что бы ты себе посоветовал, пожелал для следующего урока?
- Что бы ты посоветовал другим учащимся перед таким же уроком?

Воркшоп - (англ. «цех, мастерская») объединение учителей одного учебного предмета в *группы* для активного участия в проектировании и обсуждении собственной методической системы обучения под руководством мастера; от мастер-классов отличается обучающей программой-максимум (проходят 3-4 часа и больше), то есть предполагает завершенность, продуктивность деятельности (готовые модели методической системы обучения).

Коучинг - индивидуальные встречи или в малых группах, помогающие раскрыть внутренние ресурсы педагогов для достижения желаемых результатов образовательной деятельности и в индивидуально-личностном развитии относительно требований, предъявляемых к профессиональным компетенциям педагога. Проведение кураторами регулярных коуч-бесед; проведение психологами тренингов развития сильные стороны педагогов, помощь в определении наиболее эффективных способы достижения целей.

В настоящее время считается одним из видов инновационной образовательной практики и представляет собой «... техники педагогического сопровождения и поддержки, помогающие раскрыть внутренние ресурсы обучающихся для достижения желаемых результатов в освоении образовательных программ и в индивидуально-личностном развитии относительно требований, предъявляемых к профессиональным компетенциям педагога. Коучи (анг. – тренер) развивают сильные стороны педагогов, в совместном взаимодействии помогают найти наиболее эффективные способы достижения цели. Их принято называть «тренерами успеха».

Коуч (партнёр, актуализатор, вдохновитель, фасилитатор) анализирует посредством открытых вопросов, обращённых к внутренним ресурсам, вызывающим субъектную активность в достижении успеха и сопровождает человека в дол-

современном индивидуально-личностном развитии. Коучинг – это профессиональная помощь педагогу в определении направления его профессионально-личностного развития или роста.

В данном контексте (в работе со школами с низкими результатами) речь идёт о проведении регулярных бесед директора, завуча или руководителя МО с учителями, в ходе которых обсуждаются цели и задачи профессионального развития, планируются способы решения задач и критерии достижения целей.

Алгоритм коучинг-беседы

1. Создание доверительных отношений: Как вы себя чувствуете? Расположены ли вы поговорить о профессиональном развитии? Что именно хотели бы обсудить сегодня?
 2. Обсуждение цели профессионального развития и её важности, актуальности для учителя, разработка критериев достижения цели: Какой цели профессионального развития хотели бы достигнуть в этом году? Как, по каким критериям поймёте, что эта цель достигнута?
 3. Разговор о текущей ситуации и выявление противоречий, мотивирующих к её изменению: Какова ситуация сейчас? Что помогает или мешает профессиональному развитию? Что хотелось бы изменить? Почему эти изменения важны здесь и сейчас?
 4. Разработка возможных способов достижения цели и выбор наиболее эффективных из них: Какие способы достижения цели можно было бы использовать? Как вы хотите двигаться к цели?
 5. Составление плана первоочередных действий по достижению цели: Что будете делать в первую очередь?
 6. Обсуждение важности и ценности разговора о профессиональном развитии и его итогов: Что полезно было бы в разговоре о профессиональном развитии?
- В соответствии с этим алгоритмом, в течение учебного года может обсуждаться продвижение педагога в достижении цели, трудности и возникшие препятствия.

Структура модели профессионального развития педагогов



Оценка качества методического процесса в школе

Учащиеся школы

- динамика образовательных результатов обучающихся;
- повышение учебной мотивации обучающихся, наличие потребности в образовании;
- улучшение поведения обучающихся, их способности к саморегуляции;
- динамика вовлечённости обучающихся в процессы саморазвития, самосовершенствования.

Учителя школы

- высокий уровень вовлечённости учителей в образовательный процесс, нацеленности на достижение высокого результат;
- наличие и реализация учителями эффективных методических систем обучения и воспитания;
- ликвидация профессиональных дефицитов;
- включенность в методические процессы;
- качество методической деятельности на разных уровнях;

Управление

- высокий уровень мотивации управленческой команды на развитие ОО, улучшении образовательных результатов обучающихся;

- наличие необходимого материально-технического оснащение школы и кадрового состава;
- высокий уровень сплочённости, педагогического взаимодействия в коллективе;
- наличие эффективной системы объективной оценки образовательных результатов обучающихся, качества преподавания учителей школы;
- наличие устойчивой и в тоже время динамичной методической системы школы, выстроенной на принципах открытого профессионализма;
- вовлеченность родителей в образовательный процесс.

Информационно-методическое сопровождение ШНОР



Отражение на сайте ИРО реализации программы стимулирования профессионально-личностного развития педагогов школ с низкими образовательными результатами (ШНОР)

Шаг 1. Педагогическая диагностика и рефлексия: «Познай себя сам!»

Мониторинговые исследования:

- профессиональных дефицитов учителей русского языка и математики ШНОР;

- наличия и качества методических систем обучения и существующих практик их профессионального развития в школах НОР Самарской области;
- аналитические материалы по результатам мониторинговых исследований;

Методики самодиагностики:

- наличие профессиональных качеств и профессиональных компетенций педагога;

Шаг 2. Повышение квалификации: «Никогда не переставай учиться!»

Список целевых программ повышения квалификации для учителей и руководителей ШНОР

Графики проведения воркшопов, проектных сессий, профессиональных конкурсов, фестивалей, консультаций и т.д.

Информационные письма о мероприятиях в рамках повышения квалификации руководителей и педагогов ШНОР

Шаг 3. Педагогическое самообразование: «Не сиди на месте!»

Научно-методические материалы для самостоятельного изучения учителей русского языка и математики школ НОР

Методические материалы и рекомендации для педагогов

Шаг 4. Методический поиск «Попробуй что-нибудь новое!»

Методические продукты деятельности учителей русского языка и математики по совершенствованию качества профессиональной деятельности в целом и образовательной деятельности в частности (авторские программы, методические разработки, дидактические материалы, методические рекомендации, методические инструкции и т.д.)

Шаг 5. Построение методической системы обучения: «Меняй себя к лучшему!»

Методические материалы по построению и описанию современных компетентностно-ориентированных методических систем обучения

Примеры описания методических систем обучения учителей русского языка и математики школ НОР

Шаг 6. Применение методической системы обучения: «Смело покоряй любые вершины!»

Инструменты анализа, оценки и самооценки качества применения разработанных методических систем обучения учителями русского языка и математики школ НОР.

Аналитические материалы по результатам анализа, оценки и самооценки качества применения разработанных методических систем обучения учителями русского языка и математики ШНОР.

Отчёты о реализации программ поддержки и адресной помощи ШНОР.

Шаг 7. Профессиональная мобильность, открытый профессионализм: «Радуйся простым вещам!»

Опыт резильентных школ по повышению качества образовательных результатов обучающихся. Профессиональные портреты резильентных учителей.

Информационно-аналитические материалы о результатах методической работы учителей русского языка и математики по повышению качества образовательных результатов обучающихся школ НОР

Этапы взаимодействия с ШНОР

- формирование и утверждение списка ШНОР;
- формирование и утверждение списка резильентных школ Самарской области, школ-лидеров образования;
- распределение школ на группы, прикрепление к ним кураторов первого уровня (специалистов территориального управления МОиН СО и РЦ), менторов (специалистов ИРО и ЦРО, вузов Самарской области);
- анализ и самоанализ причин низких образовательных результатов в ШНОР;
- разработка и утверждение программ улучшения образовательных результатов ШНОР на региональном, муниципальном и школьном уровне;
- проведение методологических и методических семинаров для специалистов, взаимо-

