

ООО «Мобильное Электронное Образование»

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

A handwritten signature in blue ink is written over a circular blue stamp. The stamp contains the text "ООО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ 'Мобильное Электронное Образование' МОСКВА" around the perimeter and "Мобильное Электронное Образование" in the center.

_____ А.М. Кондаков

«19» ноября 2021 года

РЕКОМЕНДАЦИИ

по реализации школьных проектов перехода школ в режим эффективного развития в образовательных организаций Ленинградской области, демонстрирующих низкие образовательные результаты и функционирующие в неблагоприятных условиях.

Москва

2021

В рамках основного мероприятия 7.1. «Развитие системы независимой оценки качества образования» Государственной программы Ленинградской области «Современное образование Ленинградской области», утвержденной постановлением Правительства Ленинградской области от 14 ноября 2013 г. № 398 реализуется мероприятие «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

В соответствии с п. 4.6. и технического задания договора № 18-ЕП/2021 от 27 апреля 2021 года на оказание услуг на проведение мероприятий по поддержке школьных проектов по переходу школ в режим эффективного развития в Ленинградской области составлены рекомендации по реализации школьных проектов перехода школ в режим эффективного развития в образовательных организациях Ленинградской области, демонстрирующих низкие образовательные результаты и функционирующие в неблагоприятных условиях.

Региональный координатор – ГАОУ ДПО "Ленинградской областной институт развития образования". Организатор мероприятия – ООО "Мобильное электронное образование" (Москва).

В качестве оснований для составления рекомендаций взяты результаты анализа ряда мероприятий, осуществленных в рамках сотрудничества Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, проектного офиса ООО «Мобильное электронное образование» и органов управления образования 18 муниципальных образований Ленинградской области за период с 28 мая 2021 года по 20 ноября 2021 года.

Структура методических рекомендаций включает в себя три блока:

Введение		
I блок	Методические рекомендации на основе анализа	

	муниципальных и институциональных ресурсов реализации регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» и кластеризации образовательных организаций муниципальных районов.	
II блок	Методические рекомендации на основе результатов мониторинга образовательной среды образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях.	
III блок	Методические рекомендации по организации деятельности школьных проектных команд, обеспечивающих переход школ с низкими результатами в режим эффективного развития.	
IV блок	Мониторинг результативности реализации инновационных проектов институционального уровня для включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях».	

ВВЕДЕНИЕ

Содержание методических рекомендаций выстроено с учетом эффективного опыта российских регионов по поддержке школ с низкими результатами обучения и/или в школах, функционирующих в

неблагоприятных социальных условиях и технологии управленческого консалтинга проектной деятельности образовательных организаций.

В предлагаемых рекомендациях использованы инструменты управленческого консалтинга проектной деятельности в логике от анализа ресурсов к разработке проекта и мониторингу его реализации:

- технология диагностики профессиональных дефицитов по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ и ресурсов по реализации инновационных проектов, в том числе определение критериально-уровневой основы оценки результатов (опрос педагогов и руководителей п.2.2.1, фокус-группа для координаторов проектных команд образовательных организаций п.3.1.);

- алгоритм работы проектных школьных команд по результатам распределения образовательных организаций, муниципального района Ленинградской области, включенных в реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения», на кластеры в зависимости от ресурсов и профессиональных дефицитов по улучшению образовательных результатов и использованию технологий сетевого наставничества (п. 2.3.);

- технология организации и управленческие инструменты проведения мероприятий для проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, осуществляющих реализацию инновационных проектов (курсы повышения квалификации п.3.4.3., стратегическая сессия п.3.1.2., рефлексивно-методический практикум п.3.4.1., научно-методический семинар по проблемам управления реализацией инновационных образовательных проектов институционального уровня п.3.4.2.);

- технология проведения форсайт-сессий (п.4.1.4.) и аналитических сессий (п.4.1.5.);

- технология формирования мониторинговой карты и проведения мониторинговых процедур по оценке результативности реализации

инновационных проектов институционального уровня для включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях (п.4.1.).

- технология организации и проведения мониторинга образовательной среды образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях (п.4.2.).

I БЛОК. Методические рекомендации на основе анализа муниципальных и институциональных ресурсов реализации регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

1.1. Методические рекомендации на основе результатов опросов руководящих и педагогических работников образовательных организаций 18 муниципальных образований Ленинградской области, имеющих статус ШНР и / или ШФСНУ

Анализ институциональных ресурсов осуществлялся посредством организации и проведения 2 опросов (анкетирований) руководящих и педагогических работников 70% образовательных организаций 18 муниципальных образований Ленинградской области, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения» для определения профессиональных дефицитов по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ и ресурсов по реализации инновационных проектов.

При разработке инструментария опроса (анкетирования) были выделены три момента.

Во-первых, содержание вопросов было выстроено в соответствие с логикой управленческого цикла (от целеполагания управляемого мероприятия до анализа его реализации).

Во-вторых, ряд вопросов был связан с учетом наличия / отсутствия опыта включенности и/или управления инновационно-проектной деятельности.

В-третьих, большая часть вопросов была направлена на диагностику управленческих навыков, которые могут быть в последующем распределены на две группы: управленческие ресурсы и управленческие дефициты.

Обратил на себя внимание показатель социально-профессиональной активности педагогов. Структуру показателя составили:

1. Участие педагогических работников в интеллектуальных конкурсах включенных в перечень Министерства Просвещения РФ (декабрь 2020 года).

2. Ролевая позиция педагогических работников в рамках конкурса профессионального мастерства учителей.

3. Ролевая позиция педагогических работников в рамках Всероссийской олимпиады школьников (на ее различных этапах: от школьного до заключительного).

Анализ ответов респондентов показал, что ряд образовательных организаций слабо используют возможности интеллектуальных конкурсов в качестве ресурса реализации интеллектуального и творческого потенциала учащихся, развития познавательной мотивации обучающихся, мотивации профессионального развития педагогов, как мотивационного аспекта решения проблемы повышения качества обучения.

В качестве рекомендации (**Рекомендация1**) можно предложить *обратить внимание на данный ресурс и выстроить внутришкольную систему методической работы таким образом, чтобы обеспечить включенность педагогов в муниципальные, региональные, федеральные профессиональные сообщества учителей-предметников, имеющих*

позитивный опыт подготовки обучающихся к участию в интеллектуальных конкурсах, утвержденных перечнем Министерства просвещения РФ.

В школах не так часто проводятся конкурсы педагогического мастерства и в творческих педагогических конкурсах, как первичные этапы конкурсов муниципального и регионального уровня. Это лишает возможности массового участия педагогов в такого рода деятельности, выявления учителей-лидеров, создания инновационных методических продуктов.

Рекомендация 2. *Для расширения поля развития профессиональных компетенций педагогов школам необходимо проведение конкурсов педагогического мастерства и творческих педагогических конкурсов на институциональном уровне, инициирование таких конкурсов на уровне муниципальной системы образования. И, следовательно, включение в процесс подготовки и участия конкретного педагога более широкого круга педагогического коллектива. При этом речь идет, как о тех, кто сам непосредственно уже участвовал, тех, кто курирует отдельные аспекты работы методических объединений, так и тех, кого администрация образовательной организации планирует вывести в качестве участника такого конкурса в последующем. Такая технология позволит более эффективно выстроить внутришкольную работу по развитию методической компетентности педагогов, их социально-профессиональной открытости и активности.*

Анализ профессионально-методических ресурсов педагогических работников выявил, что педагоги ШНОР/ШФСНУ за последние 3 года обучались на курсах повышения квалификации (далее по тексту КПК), зачастую очень опосредованно связанных с проблемой повышения образовательных результатов. Ряд тем КПК, обозначенных педагогами, не являются актуальными для ШНОР/ШФСНУ. Важнейшим направлением решения вопросов повышения качества образования в образовательных организациях ШНОР/ШФСНУ является **профессиональная готовность**

педагога, направленная на преодоление возникших трудностей, устранение профессиональных дефицитов.

В связи с таким положением дел можно рекомендовать руководителям образовательных организаций (**Рекомендация 3**) *организовать целевую организационно-управленческую деятельность для обеспечения возможности педагогам пройти КПК с адресной направленностью на образовательные организации с низкими результатами обучения или функционирующие в социально-неблагоприятных условиях. А также, определить КПК, позволяющие педагогическим работникам преодолеть проблемы профессиональных дефицитов через самостоятельный и целенаправленный выбор актуальных тем курсов (в профессиональном и личностном плане).*

Анализ результатов опроса по вопросу прохождения курсов повышения квалификации среди руководителей ШНОР/ШФСНУ показал недостаточность КПК по вопросам менеджмента в образовании, современных технологий управления образовательной организацией. Кроме того, ряд руководящих работников не имеют завершенной переподготовки по данному направлению, что снижает эффективность их деятельности.

Рекомендациями может служить (**Рекомендация 4**) *уточнение содержания КПК и ПК для руководителей ШНОР/ШФСНУ в соответствии с приоритетными проблемами данной категории образовательных организаций, имеющимися управленческими дефицитами, специфичными для данных проблем. В качестве эффективного формата КПК и переподготовки целесообразно выбирать интерактивные формы, стажировки и модели наставничества. Изучение в рамках КПК проектно-целевого метода для организации деятельности школы в современных условиях позволит руководителям ШНОР/ШФСНУ не только активизировать работу педагогического коллектива по участию в проектах различного уровня, но самим разрабатывать проекты инновационной деятельности на интегративной основе.*

Оценка мотивационных ресурсов педагогических работников по улучшению образовательных результатов проводилась на основе анализа структуры мотивации педагогических работников в контексте их готовности к освоению новых компетенций, необходимых для использования возможностей цифровой образовательной среды для достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательной программы. Анализ показал стабильность профессиональной мотивации педагогических работников и консерватизм при выборе подходов к решению профессиональных задач. Педагогические работники готовы выполнять поставленные перед ними задачи, если они им понятны и особенно если они будут понимать, что данная деятельность способствует раскрытию их потенциала.

Исходя из полученных данных, можно *рекомендовать (Рекомендация 5) руководителям ШНОР/ ШФСНУ при постановке и согласовании задач важно соотносить возможности педагогических работников с предполагаемыми целями, регулярно контролировать ход выполнения, назначая запланированные точки контроля, обсуждать с педагогом способы достижения целей, а также при мотивации связывать достижение профессиональных задач с личностным развитием.*

1.2. Методические рекомендации на основе кластеризации образовательных организаций муниципального района

Для организации адресной и персонифицированной поддержки перехода образовательных организаций в режим эффективного функционирования, целесообразно учитывать их отнесенность к тому или иному кластеру. Основе распределения образовательных организаций лежит статистическая процедура кластеризации, а также данные о ресурсах и профессиональных дефицитах управления образовательными организациями, выявленные на основе использования субъектно-деятельностного и ресурсного подходов к решению актуальных проблем менеджмента образования.

Кластеризация осуществлялась в зависимости от профессиональных дефицитов и ресурсов их руководящих и педагогических работников по двум осям: «Инструментальные и личностные ресурсы управления эффективным функционированием образовательной организацией» и «Организационно-управленческие условия обеспечения эффективного функционирования образовательной организации». Распределение на кластеры осуществлено отдельно для каждой группы образовательных организаций (для школ с низкими образовательными результатами и для школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях).

По результатам кластеризации были выделены 7 кластеров, позволивших организовать адресную работу с образовательными организациями. В результате были сформированы рекомендации для руководителей и проектных школьных команд. Однако, сама процедура кластеризации выявила ряд сопряженностей, позволяющих сформировать рекомендации для образовательных организаций, имеющих статус ШНОР/ШФСНУ, по организации деятельности в период перехода в режим эффективного функционирования.

***Рекомендация 1.** Для формирования программы/проекта повышения образовательных результатов институционального уровня, прежде всего, необходимо четко определить статус ОО, исходя из типологии, которая широко применяется в региональных образовательных системах Российской Федерации:*

- неблагополучные школы — школы, показывающие низкие результаты в неблагоприятных условиях;*
- резильентные школы — школы, которые показывают высокие результаты в неблагоприятных условиях;*
- неуспешные школы — школы, показывающие низкие результаты в благоприятных условиях;*

- успешные школы — школы, показывающие высокие результаты в хороших условиях»¹.

Рекомендация 2. Для формирования базы данных о ресурсах образовательных организаций и профессиональных дефицитах руководящих и педагогических работников целесообразно использовать диагностический скрининг образовательных условий разной направленности:

- первый источник – инвентаризация материально-технических, кадровых и финансовых ресурсов образовательной организации;

- второй источник – анализ профессиональной деятельности педагогов и мотивационный ресурс педагогов (опросы, анкетирования, собеседования, анализ образовательных результатов обучающихся, и т.д.), конкретизирующий профессиональные ресурсы и дефициты по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ;

- третий источник: анализ социума, в котором функционирует образовательная организация.

Такие условия повышения образовательных результатов как «Создание специализированных классов» и «Участие обучающихся в выездных профильных сменах» в кластерном анализе объединяются в подгруппу «Специализированные условия организации образовательного процесса для детей с особыми образовательными потребностями» и является зоной особого внимания руководителя ШНОР/ШФСНУ.

Рекомендация 3. Для формирования образовательной среды, обеспечивающей освоение образовательной программы, целесообразным будет создание специальных условий для обучающихся с особыми

¹ Отчет об оказанных услугах по проекту: «Проведение комплекса услуг, направленных на повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Ленинградской области» (Договор №71-ЗП/2019 от 07 августа 2019 г.) – М., ФГАОУ ВО "НИУ "Высшая школа экономики", 2019. – С. 31

тчет об оказанных услугах по проекту: «Проведение комплекса услуг, направленных на повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Ленинградской области» (Договор №71-ЗП/2019 от 07 августа 2019 г.) – М., ФГАОУ ВО "НИУ "Высшая школа экономики", 2019. – С. 44.

образовательными потребностями. В ситуации низких результатов обучения – это является одной из основных функций руководителя образовательной организации, поскольку реализует принцип дифференциации обучения, является демонстрацией таких феноменов качества общего образования как удовлетворенность участников образовательного процесса, адекватность образовательных траекторий для обучающихся. Дефицит управленческой деятельности в данном направлении наоборот может служить фактором, приводящим к низким образовательным результатам

Параметры «Достаточность ставок педагогов-психологов» и «Достаточность ставок социальных педагогов» объединяются в кластерном анализе в подгруппу «Кадровое обеспечение сопровождения профилактики проблемных зон в образовательной организации» (пороговое расстояние их объединения 7,7).

Рекомендация 4. *Анализ сопряженности данных параметров показывает, что при наличии контингента обучающихся, формирующих в образовательной организации проблемные зоны, кадровому капиталу «узких» специалистов принадлежит основополагающее значение. Этот факт определяет акценты в деятельности руководителя ШНОР/ШФСНУ. В данной ситуации рекомендуется внедрять количество ставок «узких» специалистов, исходя из показателей социальных условий, в которых функционирует школа и индекса сложности контингента обучающихся. Потенциал и возможности школы будут тем выше, чем интенсивнее будет задействован этот ресурс. Если кадровое обеспечение педагогами-психологами и социальными педагогами осуществляется без учета реальной потребности в них (достаточность ставок), психолого-педагогическое сопровождение из зоны профилактики переходит в зону устранения последствий поведенческих рисков обучающихся.*

Параметры «Поддержка и стимулирование педагогов к участию обучающихся в конкурсах и олимпиадах» и «Поддержка и мотивация

обучающихся и их родителей к эффективному участию в конкурсах и олимпиадах» объединяются в подгруппу «Система поддержки и мотивации субъектов образовательных отношений» (пороговое расстояние их объединения 7,2). Сопряженность данных параметров подтверждает, что наличие или отсутствие в образовательной организации системы поддержки и мотивации субъектов образовательных отношений определяет управленческую парадигму руководителя.

Рекомендация 5. *Формирование в образовательной организации, имеющей статус ШНОР/ШФСНУ, системы поддержки и мотивации обучающихся и их родителей к эффективному участию в конкурсах и олимпиадах это, прежде всего, возможность вовлечь родителей в процесс обучения и воспитания ребенка, а это, в свою очередь, способ влияния на учебные результаты ребенка. Опыт показывает, что обучающиеся, считающие, что их родители интересуются их учебой, вовлечены вместе в ребенком в образовательную деятельность показывают более высокие учебные результаты, более мотивированы на достижение высоких метапредметных результатов, более лояльны по отношению к школе.*

Рекомендация 6. *Поддержка и стимулирование педагога к участию обучающихся в конкурсах и олимпиадах, осуществляемая в системе, способствует развитию его профессиональных компетенций, творческой индивидуальности, способности быстро адаптироваться в меняющейся педагогической среде. Это – учитель профессионально благополучный, мотивационно готовый к педагогическим инновациям.*

Параметры «Психолого-педагогический мониторинг интеллектуального потенциала обучающихся» и «Мониторинг мотивационной готовности обучающихся к освоению образовательных программ» объединяются в кластерном анализе в подгруппу «Мониторинг мотивационно-интеллектуального развития обучающихся как инструмент управленческой деятельности» (пороговое расстояние их объединения 5,8).

Рекомендация 7. *На взаимосвязи данных параметров видится обязательной, с точки зрения управленческой компетентности руководителя образовательной организации, осуществление систематической оценки и анализа интеллектуальных и мотивационных ресурсов обучающихся с целью прогнозирования результатов обучения, определения, устранения или минимизации факторов риска достижения положительных результатов в образовательной деятельности. Степень владения руководителем образовательной организации управленческими инструментами определяет качество и системность его деятельности, что оказывает влияние на реализацию образовательной программы, работу образовательной организации в режиме эффективного функционирования.*

II блок. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ И/ИЛИ ФУНКЦИОНИРУЮЩИМИ В СОЦИАЛЬНО НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ.

Целью осуществления мониторинга образовательной среды было выявление характеристик образовательной среды образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях, являющихся дефицитными. Определить причины этих дефицитов посредством выявления внутренних и внешних факторов, сформировать рекомендации по их устранению и/или минимизации.

Мы рассматриваем образовательную среду как целостную качественную характеристику внутренней жизни образовательной организации, которая *определяется* конкретными задачами, которые она решает в своей деятельности, ее миссией; *проявляется* в выборе средств (организация работы на уроке, тип взаимодействия в диаде учитель-ученик, организация внешкольной жизни, взаимодействие с родителями обучающихся,

материально-техническое оснащение школы, стиль неформальных отношений в диаде ученик-ученик и т.п.) и нацелена на развитие образовательной организации.

Мониторинг проводился по следующим группам показателей:

- образовательные результаты;
- материальные условия образовательной организации;
- кадровый потенциал образовательной организации;
- социальный статус контингента обучающихся и их родителей.

Рекомендация 1. *Проведение оценки образовательной среды посредством мониторинговых процедур по вышеуказанным показателям рекомендуется проводить с целью выявления сопряженности низких образовательных результатов с характеристиками образовательной среды. Этот этап мониторинга необходим для того, чтобы определить, что в наибольшей степени влияет на снижение образовательных результатов и определить, тем самым, тип образовательной среды:*

1. Образовательная среда с признаками социальной отягощенности, где дефицитами результативных характеристик является достижение оптимального уровня социально-личностных отношений внутри образовательной организации.

2. Образовательная среда с признаками низкого уровня кадрового потенциала, где дефицитами результативных характеристик является достижение оптимального уровня компетентности педагогических работников, климата педагогического общения, профессионально-личностного развития.

3. Образовательная среда с признаками неэффективного управления образовательной организацией, где дефицитами результативных характеристик является достижение оптимального уровня реализации миссии школы, соответствия декларируемых и реальных задач.

Отнесение образовательной среды к определенному типу является основанием для рекомендаций по внесению изменений в организацию

образовательного процесса, формированию коммуникативного пространства в данных образовательных организациях, созданию дополнительных организационно-управленческих и кадровых условий. Следует обратить внимание на объективность отнесения образовательной среды школы к определенному типу, избегать вариантов социальной желательности, учитывать только внешние факторы ее формирования.

Рекомендация 2. *В условиях образовательной среды с признаками социальной отягощенности необходимо в первую очередь делать акцент на выстраивании социально-личностных отношений внутри образовательной организации. Это, прежде всего, касается формирования организационной культуры школы, наращивание традиций толерантности, нравственных норм, экзистенциальных ценностей. Кроме того, требуется развитие социального партнерства (общественные социальные благотворительные фонды, военно-патриотические организации и т.д.). Необходимо активное включение всех субъектов образовательных отношений в социальные программы и конкурсы. Работу с родителями обучающихся необходимо строить на принципах психолого-педагогического просвещения, социальной помощи, профессиональной ориентации и трудоустройства.*

Рекомендация 3. *Образовательная среда с признаками низкого уровня кадрового потенциала требует пересмотра оценки профессиональной деятельности педагогов в данных образовательных организациях. Эта работа может быть разделена на несколько этапов от выявления профессиональных дефицитов педагогов, до разработки положения о стимулировании педагогов, выделяя формы материального стимулирования, психологического поощрения и общественного признания, стимулирования потребности педагога в профессиональном развитии. Существует необходимость более активно мотивировать педагогов на создание собственных методических и дидактических продуктов, участие в сетевых сообществах педагогов. В самой образовательной организации необходимо создать позитивное коммуникативное пространство для*

профессионального и личностного общения педагогов, обмена лучшими практиками, в том числе на основе внутришкольного и сетевого наставничества, менторинга, тьюторства.

Рекомендация 4. *Исследование образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками неэффективного управления образовательной организацией показывает, что основными дефицитами является наличие стратегии деятельности школы, переход от инертного функционирования к целенаправленным управленческим действиям. Осознание и четкая формулировка миссии школы в социуме, соответствие декларируемых задач программе деятельности, создание творческой атмосферы для всех субъектов образовательных отношений станут реальными условиями для изменения результативных характеристик образовательной среды.*

III БЛОК. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ШКОЛЬНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПЕРЕХОД ШКОЛ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ В РЕЖИМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ

Одним из эффективных инструментов организации практической деятельности школьных проектных команд является стратегическая сессия. Проведение стратегических сессий на первых этапах обеспечивает формирование видения конечного результата, стратегически важных управленческих решений, направленных на оптимизацию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации школьной программы перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективной работы, тактику реализации дорожной карты программы.

Рекомендация 1. *В качестве методической подготовки на начальном этапе сессии важно обсуждать контуры стратегических решений в контексте современных трендов российского образования:*

- «Особенности управленческих условий деятельности по обеспечению качества образования обучающихся в условиях интенсивной инновационной практики»;

- «Подходы к формированию типологии образовательных организаций, показывающих низкие результаты»;

- « Устранение профессиональных дефицитов педагогических и руководящих работников посредством технологии сетевого и внутришкольного наставничества, менторинга, тьюторства»;

- «Навыки для инноваций. Развитие профессиональных компетенций современного педагога»;

- «Психолого-педагогическое сопровождение программ/проектов образовательных организаций по переходу школы в режим эффективного функционирования».

Рекомендация 2. Для формирования общего понимания проблемы и общего понятийного поля школьной проектной команды рекомендуется организовать дискуссию по следующим вопросам:

– определение понятий «видение», «стратегия», «тактика» в контексте инновационного проекта образовательной организации (интерактивное обсуждение);

– сущность понятия «процесс перехода управленческих команд образовательных организаций и муниципальных команд сопровождения в режим эффективного взаимодействия», выделение основных элементов понятия, выработка понимания значения каждой составляющей понятия;

– вектор организации работы с педагогами ШНОР/ШФСНУ по результатам трех лет реализации программ/проектов перехода в режим эффективной работы.

На этом этапе важно определиться, в каком из трех перечней находится образовательная организация:

– образовательная организация, продолжает сохранять статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа,

функционирующих в неблагоприятных социальных условиях", несмотря на сроки и осуществленные мероприятия программы/проекта перехода в режим эффективного развития;

– образовательная организация, является вновь вошедшей в региональный (муниципальный) перечень образовательных организаций с низкими образовательными результатами и /или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– образовательная организация утратила статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях", и исключена из регионального (муниципального) перечня.

Важно заметить, что третий вариант предполагает внесение в программу/проект по переходу школы в режим эффективного функционирования образовательной организации дополнительных мероприятий для закрепления положительных результатов.

Рекомендация 3. *Целесообразно проанализировать то, каким было взаимодействие между образовательными организациями и муниципальным органом управления образованием по организационно-управленческим и нормативно-правовым условиям во время реализации программы/проекта институционального уровня. Важно на этом этапе определить точки контроля эффективности этого взаимодействия, используя google-инструмент "Колесо баланса". Этот инструмент позволяет оценить разные стороны проекта на той стадии, на которой он сейчас находится, а также направить фокус внимания на те стороны проекта, которые нуждаются в дополнительном внимании.*

Рекомендуемые параметры анализа:

1. *«Сформированность и достаточность нормативно-правовой базы взаимодействия ШНОР/ШФСНУ с муниципальным органом управления образованием».*

2. *«Достаточность кадрового обеспечения образовательной организации, имеющей статус ШНОР/ШФСНУ».*

3. *«Оптимальность материально-технических условий образовательной организации, влияющих на повышение образовательных результатов».*

4. *«Качество и зрелость управленческих решений по созданию организационных условий для перехода в режим эффективного функционирования».*

5. *«Эффективность коммуникаций ШНОР/ШФСНУ с внешними партнерами и социумом».*

6. *«Сформированность системы мониторинга в реализации школьной программы/проекта перехода в режим эффективного функционирования».*

7. *«Степень эффективности системы мотивационных условий для педагогов(разнообразие форм стимулирования педагогов, прозрачность системы, индивидуальный и дифференцированный подход к стимулированию)».*

8. *«Налаженность методической работы в образовательной организации и разнообразие способов диссеминации успешных педагогических практик в образовательной организации».*

Итогом проведения стратегической сессии должно стать осознанное видение конечного результата проекта/программы, определена стратегия достижения этого результата и сформулированы и уточнены тактические задачи для проектной команды.

На этапе первичной оценки реализации программы/проекта перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования эффективным инструментом по совершенствованию деятельности школьных проектных команд, является рефлексивно-методический практикум.

Рекомендация 4. Как инструмент управленческого консалтинга рефлексивно-методический практикум рекомендуется включать в работу школьных проектных команд для:

- объективного отражения процесса реализации программы/проекта перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования;
- освоения новых инструментов управления реализуемого проекта/программы;
- активизации деятельности участников школьных проектных команд на этапе первичной оценки эффективности программы/проекта перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования.

Сценарий рефлексивно-методического практикума строится на выделении рефлексивных точек, подвигающих участников к самоанализу своего отношения к происходящим изменениям, уровня своей включенности в реализацию программы/проекта, видения перспективы на рациональном и эмоциональном уровне.

Рекомендация 5. Одной из рефлексивных точек рекомендуется сделать обсуждение следующих вопросов:

1. Что для Вас означает «программа перехода школы в режим эффективного функционирования»? В чем специфика такой деятельности?
2. Каковы должны быть организационные условия реализации программы? Кто и как их обеспечивает?
3. Что для Вас означает максимальная включенность команды в реализацию программы ОО? Для чего нужна максимальная включенность? В чем она выражается, проявляется?
4. Чем отличается проектная деятельность от преобразующей в условиях перехода школы в режим эффективного функционирования?
5. Что происходит с участником проектной команды, когда он включается в разработку и реализацию программы перехода школы в режим эффективного функционирования?

Рекомендация 6. *Ещё одной из рефлексивных точек может стать оценка сбалансированности работы школьной проектной команды. Наиболее эффективным инструментом для этой работы является «Колесо баланса». Рекомендуемые параметры для командной проработки:*

- *повышение предметной компетентности учителей;*
- *повышение психолого-педагогической компетентности учителей;*
- *уровень включенности педагогов в реализацию программы;*
- *оптимальный объем пакета локальных актов ОО, регламентирующих реализацию программы;*
- *обеспеченность образовательного процесса современным компьютерным и учебно-лабораторным оборудованием;*
- *готовность педагогов к реализации программы;*
- *уровень осознанности руководящими работниками преобразующей деятельности в условиях реализации программы;*
- *уровень профессиональной рефлексии управленческой деятельности руководителей ОО.*

Рекомендация 7. *Обязательным этапом рефлексивно-методического практикума должна стать рефлексивная точка, результатом которой является внесение корректив в дорожную карту, активизация взаимодействия участников реализации институциональной программы / проекта перехода школы в режим эффективного функционирования, выработка управленческих решений. Рекомендуемые задания для самостоятельной работы:*

- *Чего мы достигли на сегодняшний день в нашем проекте?*
- *Что у нас не получается/не получилось реализовать на сегодняшний день в нашем проекте?*
- *С какими проблемами столкнулась наша команда на данный момент*
- *Какие 3 управленческие решения можно принять по результатам рефлексии нашей программы перехода в режим эффективного функционирования методом «Колесо баланса»?*

IV БЛОК. МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ ДЛЯ ВКЛЮЧЕННЫХ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ «ПОДДЕРЖКИ ШКОЛ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ И ФУНКЦИОНИРУЮЩИМИ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ

Рекомендация 1. При разработке программы и алгоритма мониторинга результативности реализации программы/проекта институционального уровня по переходу образовательной организации, включенной в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях», в режим эффективного развития целесообразно предусмотреть следующие шаги:

1. Определить критерии и формат мониторинга эффективности реализации программы/проекта институционального уровня.

2. Организовать проведение установочно-научно-практического семинара для участников школьной проектной команды и сотрудников образовательной организации с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, которые будут осуществлять мониторинговые процедуры.

3. Обеспечить проведение мониторинговых мероприятий.

4. Осуществить сбор данных мониторинга и их статистическую обработку.

5. Определить проблемные зоны в реализации программы/проекта перехода школы в режим эффективного функционирования, в том числе обозначить ресурсы их ликвидации.

6. Обсудить результаты мониторинга результативности реализации институционального инновационного проекта/программы на координационном совещании, Педагогическом Совете школы.

7. Сформулировать пакет управленческих решений, направленный на устранение проблемных зон в реализации программы/проекта перехода школы в режим эффективного функционирования.

Рекомендация 2. При создании мониторинговой карты рекомендуется учитывать принцип оптимальности, валидности и оперативности проведения мониторинговых процедур. Рекомендуемые требования к мониторинговой карте:

- оптимальна по временным затратам (не требует большого количества времени для проведения мониторинга);
- проста и понятна по заполнению для любого участника мониторинга (соответствует специфике деятельности ОО);
- сама по себе является основой аналитического отчета по результатам мониторинга.

Рекомендация 3. Планируемый мониторинг должен опираться на концептуальные идеи, обеспечивающие его содержание. Мониторинг результативности реализации программы/проекта институционального уровня по переходу образовательной организации, в режим эффективного функционирования концептуально предполагает ответ на 3 основных вопроса:

- «Делаем ли мы то, что должны делать?» – ответ нужен руководителю образовательной организации, чтобы проверить, выполняется ли в полном объеме дорожная карта школьной программы/проекта (самоконтроль).
- «Правильно ли мы действуем?» – ответ покажет руководителю образовательной организации, актуальна ли деятельность проектной команды, и двигаются ли они в стратегически верном направлении (стратегическое соответствие).
- «Приводят ли наши действия к изменениям?» – ответ нужен всем заинтересованным сторонам, но особенно он необходим школьным

командам, осуществляющим тактическое управление программой/проектом (реализация задач).

Данная работа является основанием для корректировки мониторинговой карты.

Рекомендация 4.*Рекомендуемые критерии мониторинга эффективности реализации программы/проекта:*

1. Устранение субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения путем использования аналитических инструментов, основанных на объективных данных.

2. Формирование ясного понимания того, какие инициативы и управленческие шаги приводят образовательную организацию к повышению образовательных результатов обучающихся.

3. Усиление процессов управления возможностями образовательной организации.

4. Увеличение возможностей педагогического персонала образовательной организации за счет информирования и обучения, хорошо налаженной коммуникации, координации, сотрудничества и контроля в масштабе всей муниципальной системы общего образования и отдельной образовательной организации.

5. Достижение лучшего контроля и лучшего видения состояния, в котором находится образовательный процесс в образовательной организации.

Рекомендация 5.*Целесообразно при разработке мониторинга использовать как количественные, так и качественные индикаторы параметров, для определения не только формального объема проблемных зон, но и их качественных характеристик (пример – таблица 4.1).*

Таблица 4.1. Критерии, рекомендуемые для организации и проведения мониторинга результативности реализации программы/проекта институционального уровня по переходу образовательной организации, в режим эффективного функционирования

<p>Критерий 1. Устранение субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения путем использования аналитических инструментов, основанных на объективных данных.</p>	
<p>- количественные индикаторы:</p>	<p>- качественные индикаторы:</p>
<p>количество аналитических процедур, направленных на оценку динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;</p>	<p>наличие (да/нет) репрезентативных и валидных аналитических программ (методик) для проведения аналитических процедур, направленных на оценку динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;</p>
<p>количество критериев оценки динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;</p>	<p>достаточность (достаточность/недостаточность) структурированность (присутствует/отсутствует) критериев оценки динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;</p>
<p>количество локальных актов, сформированных по результатам проведения аналитических процедур для определения динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;</p>	<p>определенность и реальность управленческих решений, (соответствие целям и задачам, анализу ситуации, возможностям ОО), сформулированных в локальных актах по результатам проведения аналитических процедур для определения ситуации в ОО;</p>
<p>наличие (1/0) внутри школы управленческой команды для устранения субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения.</p>	<p>результативность деятельности (высокая/средняя/низкая) школьной управленческой команды для устранения субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения.</p>
<p><i>По необходимости целесообразно добавить критерии, соответствующие особенностям вашей образовательной организации</i></p>	
<p>Критерий 2. Формирование ясного понимания того, какие инициативы и управленческие шаги приводят образовательные организации к повышению образовательных результатов обучающихся.</p>	
<p>количество педагогов ОО, принявших участие в региональных мероприятиях, включенных в дорожную карту регионального проекта "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях»;</p>	<p>соответствие тематики (полностью соответствует/частично соответствует/не соответствует) посещенных мероприятий, включенных в дорожную карту регионального проекта "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях», решению локальных проблем ОО, приводящих к повышению образовательных результатов обучающихся;</p>
	<p>внедрение в практику работы ОО (внедрены/планируется внедрение/не</p>

	планируется) новых форм работы, приводящих ОО к повышению образовательных результатов (перечислить);
количество участников олимпиад и конкурсов различного уровня из перечня Минпросвещения РФ (приказ №715 от 15.12.2020)	перечень олимпиад и конкурсов различного уровня из перечня Минпросвещения РФ (приказ №715 от 15.12.2020), в которых приняли участие обучающиеся ОО;
результативность участия в олимпиадах и конкурсах различного уровня из перечня Минпросвещения РФ (приказ №715 от 15.12.2020) (количество победителей и призеров);	
количество педагогических работников ОО, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства и творческих профессиональных конкурсах муниципального, регионального и федерального уровней;	наличие/отсутствие карты конкурсов профессионального мастерства и творческих профессиональных конкурсов, в которых участвуют педагоги ОО.
количество педагогов, повысивших квалификационную категорию по итогам участия в конкурсах профессионального мастерства и творческих профессиональных конкурсах.	
<i>По необходимости целесообразно добавить критерии, соответствующие особенностям вашей образовательной организации</i>	
Критерий 3. Усиление процессов управления возможностями образовательной организации.	
количество ставок специалистов психолого-педагогического сопровождения в ОО;	достаточность (достаточность/недостаточность) специалистов психолого-педагогического сопровождения в ОО для реализации задач по работе со сложным контингентом обучающихся;
наличие (1/0) договора о взаимодействии между ОО и ППМС-центром;	предмет договора соответствует (соответствует/частично соответствует/не соответствует) приоритетным проблемам в работе ОО по повышению образовательных результатов, отраженных в школьной программе перехода в режим эффективного функционирования;
количество совместных мероприятий с участием педагогов ОО и специалистов ППМС-центров;	прирост уровня психологической компетентности педагогов ОО (оптимальный/минимальный/единичный);
количество адаптированных программ для детей с ОВЗ;	качество реализации образовательных программ для детей с особыми образовательными потребностями (высокое/среднее/низкое);
количество индивидуальных образовательных маршрутов для высоко мотивированных и одаренных обучающихся;	
количество программ сопровождения для	качество реализации программ

детей, находящихся в трудной жизненной ситуации или в конфликте с законом;	(наличие/отсутствие положительной динамики) сопровождения;
количество современных компьютеров, используемых в обучении;	наличие (да/нет) программного и учебно-лабораторного обеспечения образовательной деятельности;
количество современных учебных лабораторий, используемых в обучении;	
количество АИС (автоматизированных информационных систем), используемых руководящими работниками в управлении ОО;	наличие (да/нет) программного обеспечения цифровизации управленческой деятельности ОО;
количество педагогов, использующих в обучении ЦОК (цифровой образовательный контент);	перечень образовательных электронных платформ, используемых педагогами ОО;
количество социальных партнеров ОО.	качество (высокое/среднее/низкое) организационно-управленческих и материально-технических условий реализации школьной программы перехода в режим эффективного функционирования в контексте взаимодействия с социальными партнерами.
<i>По необходимости целесообразно добавить критерии, соответствующие особенностям вашей образовательной организации</i>	
Критерий 4. Увеличение возможностей педагогического персонала образовательных организаций за счет информирования и обучения, хорошо налаженной коммуникации, координации, сотрудничества и контроля в масштабе всей муниципальной системы общего образования и отдельной образовательной организации.	
количество педагогов ОО, прошедших КПК по вопросам устранения профессиональных дефицитов;	соответствие перечня тем КПК выявленным профессиональным дефицитам педагогов и руководителей (адресный характер) и школьной программы повышения качества образования и перехода в режим эффективного функционирования;
количество педагогов ОО, принявших участие в региональных и муниципальных мероприятиях на формирование мотивационной готовности к инновационной деятельности;	уровень (высокий/средний/низкий) готовности педагогических работников ОО к инновационной деятельности;
количество проведенных организационно-методических мероприятий для проектной (управленческой) команды;	уровень управленческих навыков и организации адресной поддержки педагогов (высокий/средний/низкий);
количество обучающих мероприятий по инновационным технологиям сопровождения, в которые были включены «узкие» специалисты ОО (психологи, социальные педагоги, логопеды, дефектологи, тьюторы).	внедрение в практику работы «узких» специалистов (психологов, социальных педагогов, логопедов, дефектологов) (внедрены/планируется внедрение/не планируется) инновационных технологий сопровождения обучающихся, относящихся к категории «сложный контингент».
<i>По необходимости целесообразно добавить критерии, соответствующие особенностям вашей образовательной организации</i>	

Критерий 5. Достижение лучшего контроля и лучшего видения состояния, в котором находится образовательный процесс в образовательной организации.	
количество административных контрольных «срезов» образовательной деятельности в ОО, направленных на выявление причин низких образовательных результатов;	наличие (да/нет) карты контрольных точек (индикаторов), влияющих на образовательные результаты в ОО;
количество результативных координационных совещаний по реализации программы повышения качества образования и перехода в режим эффективного функционирования;	Определенность тематики и реальность управленческих решений (соответствие целям и задачам программы, анализу ситуации, возможностям ОО) по итогам координационных совещаний;
количество обращений за помощью в психолого-медико-педагогическую комиссию по вопросам образования школьников, испытывающих трудности в освоении образовательных программ;	уровень (высокий/средний/низкий) коррекционно-развивающих мероприятий, проводимых ОО для школьников, испытывающих трудности в освоении образовательных программ;
соотношение количества полученных и отработанных замечаний по итогам инспекционных проверок.	определенность и реальность управленческих решений (соответствие целям и задачам программы, анализу ситуации, возможностям ОО) по итогам инспекционных проверок МОУО.
<i>По необходимости целесообразно добавить критерии, соответствующие особенностям вашей образовательной организации</i>	