

ООО «Мобильное Электронное Образование»

УТВЕРЖДАЮ:
Генеральный директор



_____ А.М. Кондаков
«19» ноября 2021 года

ОТЧЕТ
по итогам реализации мероприятий в рамках реализации
регионального проекта «Повышение качества образования в школах с
низкими результатами обучения» Ленинградской области на 2021 год

Москва
2021

Содержание:

Часть 1. Результаты обследования организаций Ленинградской области, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». 4

1.1. Аналитический отчет по результатам экспертизы муниципальных программ сопровождения перехода школ в режим эффективного развития. 4

Часть 2. Итоги кластеризации муниципальных проектных команд и проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, реализующих инновационные проекты в рамках регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». 15

2.1. Анализ управленческих ресурсов и управленческих дефицитов представителей муниципальных команд. 15

2.2. Концептуальные подходы к выявлению профессиональных дефицитов по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ и ресурсов по реализации инновационных проектов у руководителей и педагогов. 31

2.3. Формирование кластеров муниципальных проектных команд и проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, реализующих инновационные проекты в рамках регионального проекта «повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». 35

Часть 3. Сопровождение проектной деятельности муниципальных управленческих команд, обеспечивающих переход школ с низкими результатами в режим эффективного развития. 55

3.1. Фокус-группа. 56

3.2. Стратегическая сессия. 57

3.3 Курсы повышения квалификации.	64
3.4. Индивидуально-групповые консультации для муниципальных команд	72
3.5.Обучающие мероприятия для проектных команд образовательных организаций.	75
Часть 4. Сопровождение педагогов и руководителей образовательных организаций, реализующих проекты по улучшению образовательных результатов.	78
4.1. Оценка результативности реализации инновационных муниципальных проектов сопровождения ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях "	78
4.2. Оценка результативности реализации инновационных проектов институционального уровня для муниципальных районов, включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях»	88
4.3. Форсайт-сессия для специалистов социально-психологических служб образовательных организаций ШНОР/ ШФСНУ.	99
4.4. Аналитическая сессия по итогам оценки реализации муниципальных и институциональных инновационных программ/проектов.	102
4.5. Мониторинг образовательной среды образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях.	105
4.6. Разработка рекомендаций по реализации муниципальных проектов перехода школ в режим эффективного развития в образовательных организациях Ленинградской области.	130
4.7. Разработка рекомендаций по реализации школьных проектов перехода школ в режим эффективного развития в образовательных организациях Ленинградской области, демонстрирующих низкие образовательные результаты и функционирующие в неблагоприятных условиях	160

Часть 5. Инновационные образовательные проекты образовательных организаций, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». 180

Часть 1. Результаты обследования организаций Ленинградской области, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения».

1.1. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЭКСПЕРТИЗЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОГРАММ СОПРОВОЖДЕНИЯ ПЕРЕХОДА ШКОЛ В РЕЖИМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ

Цель мероприятия: экспертиза муниципальных программ (проектов) сопровождения проектов по переходу школ в режим эффективного развития на основе технологии сетевого наставничества во взаимодействии школ с различными образовательными результатами в 18 муниципальных образований Ленинградской области и их дорожных карт мероприятий по реализации проектов.

Задачи:

1. определить критерии экспертизы и уровни их проявления на основе метода экспертной оценки специалистами муниципального уровня управления образования;
2. сформировать источниковую базу из материалов, расположенных на официальных сайтах органов управления в сфере образования муниципальных образований;
3. осуществить процедуры внешней экспертизы муниципальных программ (проектов) на основе соотнесения выделенных критериев с экспертируемым материалом;
4. сформировать обобщенную картину, выявить тенденции, ресурсы и типичные трудности, а также наиболее эффективные приемы и подходы;
5. подготовить аналитический отчет по итогам работы по п. 1.1. (объемом не менее 1 п.л.).

При формировании **источниковой базы экспертизы** использованы материалы, расположенные на официальных сайтах органов управления в сфере образования муниципальных образований (районов) Ленинградской

области и находящиеся в открытом доступе(таблица 1), а также пакеты материалов, предоставленные муниципальными координаторами.

Таблица 1. - Источниковая база экспертизы (отчетного мероприятия)

Муниципальные районы	Ссылка на муниципальную программу на официальном сайте
Бокситогорский	http://kobmr.ru/edumanage/5486/
Волосовский	http://volosovo.education/files/public/doc/pnor23.pdf
Волховский	http://mms-volkhov.ru/index/nla/0-120
Всеволожский	https://komitet.vsevobr.ru/sistema-raboty-so-shkolami-s-nizkimi-obrazovatel-nymi-rezul-tatami-i-shkolami-funkcioniruyushimi-v-neblagopriyatnyh-social-nyh-usloviyah/
Выборгский	http://metod.cit-vbg.ru/index.php/metodicheskij-otdel/rabota-so-shkolami-s-nizkimi-obrazovatelnyimi-rezultatami/2685-programma-povysheniya-kachestva-obrazovaniya-v-mo-vyborgskij-rajon-leningradskoj-oblasti-2020-2024-gody-napravleniya-na-podderzhku-obrazovatelnykh-uchrezhdenij-s-nizkim-rezultatom-obucheniya
Гатчинский	http://edu.gtn.lokos.net/files/obrazov/instrumenty/prog-niz-res.pdf
Кингисеппский	https://komitet.kngcit.ru/images/documents/deyatelnost/mun_instr_uprav_kach_obrazov/02/munic_normativ_dokum/14.04.2020_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%D0%BF%D0%BE_%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E_%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0_%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F.PDF
Киришский	http://www.kiredu.ru/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%8B%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%D1%81%D0%BE%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8/tabid/423/Default.aspx

Кировский	https://www.k-edu.ru/%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BA%D0%B0-%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB-%D1%81-%D0%BD%D0%BE%D1%80
Лодейнопольский	Система работы со школами с низкими образовательными результатами и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (obrtp.ru)
Ломоносовский	https://komitet.lmn.su/index.php/otsenka-kachestva-podgotovki-obuchayushchikhsya/mekhanizmy-upravleniya-kachestvom-obrazovatelnykh-rezultatov/sistema-raboty-so-shkolami-s-nizkimi-obrazovatelnyimi-rezultatamii-shkolami-funktsioniruyushchimi-v-neblagopriyatnykh-sotsialnykh-usloviyakh
Лужский	http://imcluga.ru/
Подпорожский	http://podpkomobr.ru/attachments/article/1111/Программа,%20утв.%20приказом%20№%2027%20от%2031.01.2020%20года.pdf
Приозерский	https://admpriozersk.ru/soc/school/kachestvo
Сланцевский	http://slanmo.ru/tinybrowser/images/photo/2020/01/29/2._municipal-naya_programma_po_podderzhke_shnor.pdf
Сосновый бор	http://edu.sbor.net/node/2006
Тихвинский	https://tikhvin.org/files/str_podr/kpo/Rasporiazhenie_ko_556_20.pdf
Тосненский	http://komitet.tsn.47edu.ru/doc/sok_po/81.pdf

Отметим, прежде всего, что экспертируемые материалы были разделены на три группы: 1) муниципальная программа, дорожная карта, материалы самоанализа ее реализации и муниципальные нормативно-правовые документы (приказы, положения, информационные письма); 2) совокупность материалов, позиционируемых как система работы муниципалитета по проблемам; 3) отдельные документы, в которых зафиксированы фрагментарно некоторые аспекты проблемы.

При экспертизе муниципальных программ были учтены целевые ориентиры и теоретические материалы, полученные участниками программы в 2020 году. Среди них, прежде всего, возможность использования механизмов сетевого взаимодействия образовательных организаций с лидерской практикой и образовательных организаций, включенных в различные кластеры региональной программы "Повышение качества

образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях".

Экспертиза осуществлялась на основе показателей и критериев, оценивающих стандартную программу/проект.

Таблица 2. Критерии и показатели экспертных оценок

Раздел программы/проекта	Критерии оценивания
Блок 1. Оценка структурных модулей Программы	<ul style="list-style-type: none"> - Паспорт программы (пояснительная записка) - Развернутый и качественный анализ ситуации - Целеполагание - Нормативное обеспечение программы - Кадровое обеспечение программы - Дорожная карта (план работы) - Критерии оценки результатов
Блок 2. Оценка структурных разделов паспорта Программы	<ul style="list-style-type: none"> - Основания для разработки - Разработчики программы - Исполнители программы - Сроки и этапы реализации программы - Система контроля исполнения программы
Блок 3. Оценка анализа ситуации в образовательных организациях, включенных в региональную/муниципальную программу поддержки их перехода в режим эффективного развития	<ul style="list-style-type: none"> - Кластеризация ОО и ее обоснование - Статистический анализ образовательных результатов обучающихся в динамике - Материально-технические условия функционирования ОО, соответствующие современным требованиям
	<ul style="list-style-type: none"> - Описание кадровых ресурсов ОО - Отражение управленческих проблем в работе административного корпуса ОО - Отражение мотивационной составляющей работы руководящих и педагогических работников - Наличие/отсутствие результатов диагностики уровня профессионального выгорания педагогов - Мониторинга участия педагогов ОО в методических и дидактических инновациях - Отражение уровня учебной мотивации обучающихся в ОО
	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT-анализ муниципальной системы образования
Блок 4. Оценка раздела целеполагания	<ul style="list-style-type: none"> - Четко сформулированные, реально достижимые цели в рамках реализации данной программы в обозначенные сроки - Конкретные задачи, работающие на достижение обозначенной цели, измеряемые посредством обозначенных индикативов

Блок 5. Нормативное обеспечение реализации Программы	- Нормативные и локальные акты, регламентирующие реализацию дорожной карты
Блок 6. Оценка раздела «Дорожная карта» («План мероприятий»)	<ul style="list-style-type: none"> - Современные форматы профессиональных коммуникаций и форм обучения на рабочем месте - Мероприятия, направленных на освоение педагогами технологий, соответствующих специальным запросам сложного контингента обучающихся - Различные методические конкурсы институционального и муниципального уровней - Мероприятия по профилактике и снижения уровня эмоционального (профессионального) выгорания педагогов. - Системы контроля исполнения программы руководителями ОО
Блок 7. Критерии оценки результатов	- Валидные критерии оценки результатов реализации муниципальной программы (системы)

Категории экспертных оценок:

1 балл - в экспертируемых материалах данный показатель критерия отражен в полном объеме, прописан четко;

0,5 баллов – - в экспертируемых материалах информация по данному показателю отражена частична, или наполнен содержанием лишь один из аспектов;

0 баллов – при условии, что информация по данному вопросу отсутствует (не обнаружена в материалах, выложенных на официальных сайтах).

Процедура внешней экспертизы муниципальных программ (проектов) осуществлена на основе соотнесения выделенных критериев с экспертируемым материалом.

Начальные оценки относятся к экспертизе паспорта и пояснительной записки к программе/проекту, которые раскрывают особенности функционирования образовательных организаций муниципальных образований в сложных социально-экономических условиях, определяют содержание и организацию образовательной деятельности и определяют

динамику развития муниципальной системы. Обозначены аспекты реализации данной программы. Особенностью первых разделов проанализированных программ (паспорт, пояснительная записка) при их наличии является их формальный, обобщенный характер, часто не привязанный к территории и конкретной проблеме.

Слабо проработанным разделом программ является их нормативно-правовое обеспечение. В ряде программ этот раздел представлен документами федерального и регионального уровней. Практически отсутствие локальных актов муниципального уровня не позволяет отследить каким образом будет регламентирована деятельность исполнителей программы по её реализации. Например, в программе Гатчинского района в данном разделе обозначена только информация о разработке муниципальных и школьных программ, а локальные акты, запускающие и регламентирующие реализацию муниципальной программы, не представлены.

Лучше всего сформированы структурные модули Программ в Муниципальных районах: Волосовский, Волховский, Всеволожский, Ломоносовский, Тихвинский.

Обращает на себя внимание тот факт, что в муниципальных программах слабо выстроена система контроля ее исполнения. В ряде муниципальных программ данный аспект не представлен вообще (Выборгский, Гатчинский, Кингисеппский, Приозерский районы). В программе Сланцевского района обозначены лишь две точки контроля (каждая два раза в год) - собеседование с руководителями и результаты ГИА.

При этом относительно ГИА редко контролируются вопросы ВПР пятых-восьмых и десятых классов, Такая «информационная яма» порой скрывает возможные риски обострения проблем качества обучения. Также остается непонятным, какие проблемы поднимаются при собеседовании с руководителями образовательных организаций, реализующих программы перехода школ в режим эффективного развития. В ряде программ

контролирующие мероприятия отражены как отдельные управленческие элементы, часто не сведенные в систему. В полном объеме данный аспект представлен в муниципальных программах Волосовского, Волховского, Ломоносовского, Подпорожского, Сланцевского и Тосненского муниципальных районов.

Наибольшие трудности вызывает раздел, в котором должен быть представлен анализ ситуации. В ряде программ, статистический анализ образовательных результатов, обучающихся представлен не для ШНОР и ШНСУ, а по району в целом (Волосовский район). В программе Киришского района анализ не представлен. Для всех программ характерно отсутствие анализа мотивационной составляющей субъектов образовательных отношений (прежде всего, обучающихся и педагогов). Обращает на себя внимание игнорирование такого аспекта как анализа системы управления школой, управленческих ресурсов и профессиональных дефицитов руководящих работников образовательных организаций. Поэтому возникает вопрос, на основании каких фактов сформулированы цели и задачи в программе.

Анализируя статистические данные, приведенные в Муниципальных программах, обнаружена тенденция включения в муниципальную программу статистической информации, которая не касается низких образовательных результатов или их причин. Во многих программах были приведена статистика по школам-лидерам и их успехах в конкурсно-олимпиадном движении. Отрадно, что это рассматривается как ресурс сетевого взаимодействия и наставничества в рамках поддержки образовательных организаций с НРО и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. При этом, статистические данные о низкой результативности обучающихся конкретных образовательных учреждений района не приведены или приведены минимально. Это лишает основания причислить их к определенному кластеру ОО ШНОР или ШНСУ. Отсутствие кластеризации в программе лишает её адресности и персонифицированности. В

ряде районов в программах не выделены отдельно школы, показывающие низкие образовательные результаты (неуспешные школы) и школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях (школы с низким социально-экономическим статусом). К данным категориям школ применимы разные формы работы, задействуются разные внешние ресурсы и внутренние ресурсы. Унифицированный подход значительно снижает результативность реализации программы.

Крайне редко в разделе анализа ситуации обращается внимание на материально-технические условия функционирования ШНОР. Поэтому невозможно оценить, за счет каких ресурсов планируется внедрение инновационных проектов в рамках реализации муниципальных программ. Анализ материально-технического обеспечения реализации Муниципальной программы показал, что только пять муниципалитетов озадачились одним из основных факторов, составляющих успешность реализации Программы. В каких условиях ее будут реализовывать? Какую базу будут использовать (помещения, компьютеры, специализированные кабинеты и спортивные залы, оборудование для ИКТ, библиотеки)? Что может предложить Муниципальная программа, если в школе нет необходимых материально-технических ресурсов?

Оценка и анализ состояния педагогического коллектива, деятельности руководителя конкретных школ отсутствует во всех муниципальных программах. Не приведены данные по педагогам, которые также выявляли бы проблемы ОО ШНОР и ШНСУ (стаж, возраст, дефицит кадров). Нет анализа профессиональной мотивации учителя (для чего и зачем педагог идет на работу в школу, есть ли у него потребность к саморазвитию, какой % учителей в школе находится на стадии профессионального выгорания). Отсутствует анализ (хотя бы статистический) участия педагогов данных конкретных образовательных организаций (а не школ района в целом) в конкурсах профессионального мастерства, методических проектах.

В большинстве программ отсутствуют данные об участии специалистов Службы психолого-педагогического сопровождения муниципального и институционального уровней. Специалисты ППСМИСП района не включены ни в разработчики, ни в исполнители Муниципальной программы (за исключением Всеволожского района). Соответственно анализу подвергается только уровень обученности, а не актуальные мотивации обучающихся школ ШНР и ШНСУ. Не учитывается социально-психологические условия функционирования данных образовательных организаций. И не выделен критерий успешности реализации Муниципальной программы, учитывающий выше перечисленные факторы.

Раздел целеполагания в программах имеет наибольшее количество критических замечаний и низких баллов оценивания. Формальное определение цели выхолащивает саму причину написания программы. В ряде муниципальных программ цель скорее можно отнести к программе развития муниципальной системы образования, чем к решению проблемы сопровождения ШНОР / ШФНСУ по их переходу в режим эффективного развития.

В программе Гатчинского района цель сформулирована четко, но нет привязки к конкретным социально-экономическим особенностям территории. В программе Кингисеппского района цель дублирует целевые ориентиры федеральных документов.

Обращает на себя внимание тот факт, что задачи муниципальных программ носят обобщенный характер, не опираются ни на нормативное обеспечение; ни на анализ ситуации в районе, представленной в Программах. Подчеркнем, что поставленные подобным образом не работают на поставленную цель. В ряде программ задачи дублируют функции специалистов Комитета образования и муниципальной методической службы. При этом, ряд сформулированных задач в программах больше ориентированы на процесс, чем на результат.

Целеполагание и нормативно-правовое обеспечение четко соотнесены в муниципальных программах Бокситогорского, Волховского, Всеволожского, Киришского, Кировского и Ломоносовского муниципальных районов.

Особую трудность в реализации муниципальной программы представляют различные аспекты, касающиеся разработки и реализации дорожных карт. Исключение составляют дорожные карты муниципальных программ Кировского, Тосненского, а также Киришского, Тихвинского, Подпорожского муниципальных районов. Еще большие сложности вызывают разделы, в которых должны быть обозначены критерии и параметры оценки результатов ее реализации. С этим относительно успешно справились специалисты Бокситогорского, Волосовского, Ломоносовского, Тихвинского района. В наиболее проработанном виде оба аспекта представлены в муниципальной программе Всеволожского района.

В дорожную карту многих муниципальных программ не включен целый ряд мероприятий, отражающих цели задачи. По сравнению с другими пунктами дорожных карт, уделяется много внимания современным форматам профессиональных коммуникаций. Современные формы работы представлены: круглыми столами, индивидуальными консультациями совместно с методической службой, командным наставничеством, но есть и несколько районов, где в карте прописаны только традиционные формы работы, что исключает интерактивный и дифференцированный подход в работе с педагогами и руководителями.

Большое внимание уделяется сетевому взаимодействию, в том числе с помощью современных педагогических технологий, улучшающих качество преподавания и обучения (проведении семинаров по обмену опытом в дистанционном формате, стажировки и т.д.).

Итогом данной работы стал массив данных, на основании которого были спланированы обучающие мероприятия для представителей проектных команд 18 муниципальных образований Ленинградской области по

сопровождению школьных проектов улучшения образовательных результатов и обучающих мероприятий для проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, имеющих низкие результаты обучения, по проблемам сетевого взаимодействия, улучшения образовательных результатов и психодидактики, вопросам повышения качества образования, курсы повышения квалификации, индивидуально-групповые консультации для муниципальных координаторов и участников проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, имеющих низкие результаты обучения.

Часть 2. Итоги кластеризации муниципальных проектных команд и проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, реализующих инновационные проекты в рамках регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения».

2.1. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕФИЦИТОВ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ КОМАНД.

Выявление управленческих ресурсов и управленческих дефицитов представителей муниципальных команд по сопровождению перехода школ в режим эффективного развития на основе результатов опроса (анкетирования) руководящих работников и специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб муниципальных образований Ленинградской области, курирующих реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения» проводилось посредством обработки результатов опроса руководящих работников и специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб муниципальных образований Ленинградской области, курирующих реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения», формирования первичных данных, на базе осуществления статистической обработки материалов исследований и анализа полученных результатов.

Методика обработки данных участников опроса предполагает репрезентативный объем выборки для определения управленческих дефицитов по сопровождению перехода школ в режим эффективного развития (в объеме не менее 50% руководящих работников и 40% от общего состава специалистов органов управления образования и муниципальных методических служб)¹. Об этих требованиях к объему выборки

¹ в соответствии с п. 2.1. технического задания

муниципальные координаторы были предупреждены перед началом мероприятия на координационном совещании (28 мая 2021 года).

Ниже приведены статистические показатели реального объема выборки отдельно по каждому муниципальному образованию (таблица 3).

Таблица 3. Общая статистика по количеству ответов руководящих работников и специалистов органов управления образованием и муниципальных методических служб (ММС) Ленинградской области.

Район	Количество участников опроса		
	всего	Руководящие работники и специалисты органов управления образованием	Руководящие работники и специалисты муниципальных методических служб
Бокситогорский		5	3
Волосовский		4	3
Волховский		2	2
Всеволожский	1	3	8
Выборгский		1	5
Гатчинский		1	2
Кингисеппский		0	2
Киришский		1	2
Кировский		2	1
<i>Лодейнопольский</i>		0	0
Ломоносовский		0	3
Лужский		0	2
Подпорожский		1	1
<i>Приозерский</i>		0	0
Сланцевский		4	1
Сосновоборский		4	0
Тихвинский		2	1
Тосненский	0	7	3
Всего	6	37	39

Как видно из таблицы 3, объем выборки по отдельным муниципальным образованиям значительно отличается от планируемых показателей в

диапазоне от 1 ответа до 12 ответов. В наиболее полном объеме получены ответы от представителей Бокситогорского (8 человек), Волосовского (7 человек), Всеволожского (11 человек), Выоргского (6 человек), Сланцевского (5 человек) и Тосненского (10 человек) районов. При этом, представители органов управления образования и муниципальных методических служб Лодейнопольского и Приозерского районов не приняли участия в отчетном мероприятии.

Анализ результатов представлен по трем смысловым блокам, в соответствии с программой исследования.

Блок 1. Общая информация о специалистах МОУО и ММС. Содержание вопросов выстроено в соответствии с логикой управленческого цикла (от целеполагания управляемого мероприятия до анализа его реализации).

Анализ ответов в данном блоке показывает, что 37,3% опрошиваемых отметили, что у них большой управленческий стаж (рисунок 1). При этом еще у многих из них и общий стаж работы большой. То есть муниципальные органы управления образования являются опытными профессионалами, решающими на протяжении многих лет актуальные проблемы государственной и муниципальной образовательной политики.

Достаточно большой процент людей, которые не имеют управленческого опыта (11,9%) или имеют небольшой опыт меньше трех лет (23,7%). Это, так называемые "муниципальные новички", люди, которые нуждаются в адаптации к работе муниципальным координатором. В качестве рекомендации в отношении данной категории специалистов можно предложить обмен опытом с более опытными коллегами, разные форматы наставничества.

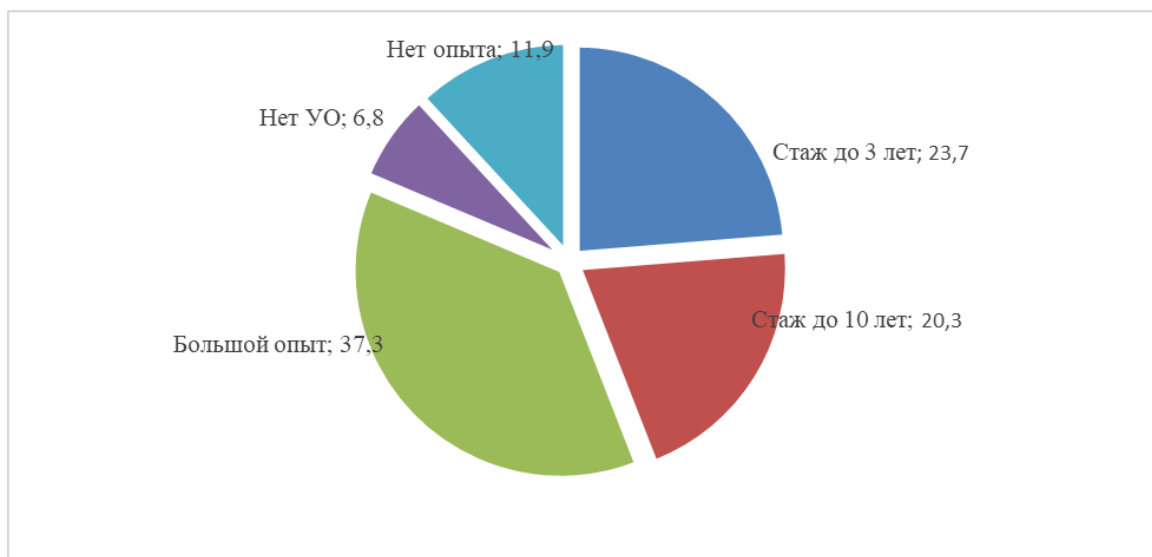


Рисунок 1. Управленческий стаж участников опроса.

Управленческий стаж до 10 лет имеют 20,3 %а специалистов. Они тоже могут выступать в качестве наставников – передатчиков опыта.

Также отметим небольшое количество специалистов, не имеющих управленческого опыта, но имеющих большой общий опыт работы (6,8%). Эта группа, возможно, нуждается не в наставнике, а в повышении квалификации по вопросам, связанными с управлением кадрами и управлением проектной деятельностью. Сами специалисты также это понимают, и отмечают необходимость своего профессионального развития в данных вопросах.

Отдельно отметим Тосненский район, в котором большая команда специалистов с небольшим опытом работы, где многие впервые назначены муниципальным координатором и всего один специалист с большим опытом управленческой работы. Другими словами самим специалистам сложно "вытянуть" в условиях многозадачности на достаточно хорошем уровне решение управленческих проблем. В качестве рекомендации можно в данном районе обозначить целесообразно наладить сетевое межмуниципальное взаимодействие. О необходимости такого взаимодействия – наставничества специалисты отмечают в ответах и на другие вопросы. То же касается Подпорожского и Кингисеппского районов.

Определяя ролевую позицию муниципального координатора, следует отметить, что основными разработчиками муниципальных программ назвали себя 32,2% респондентов. То есть это те специалисты, которые определили стратегические направления развития образовательных учреждений по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.



Рисунок 3. Роль при участии в разработке муниципальных программ

Опыт работы муниципальным координатором есть у большинства участвовавших в опросе педагогов.

В некоторых районах (Волосовском, Ломоносовском, Тосненском) больше задействовано людей без опыта работы муниципальным координатором.

Достаточно большой процент людей (37,29%) не имеют опыта, следовательно надо выделить наставника из тех людей, которые имеют опыт. Нужна более адресная поддержка. Необходимо включить данных специалистов в курсы повышения квалификации по теме проектного взаимодействия. О необходимости такого повышения квалификации отмечают и сами специалисты в следующем вопросе.

В качестве того, что специалисты считают важным для освоения для работы в качестве муниципального координатора чаще всего отмечают знание нормативной базы (10 человек). Ряд ответов не содержательны (3/0, не думаю, нет таких вопросов), но это малая часть.

Еще один частый запрос – это знакомство с успешным опытом других специалистов и других районов (12 человек). Как один из вариантов знакомства с опытом предлагается формат кейсов образовательных организаций, имеющих положительную практику.

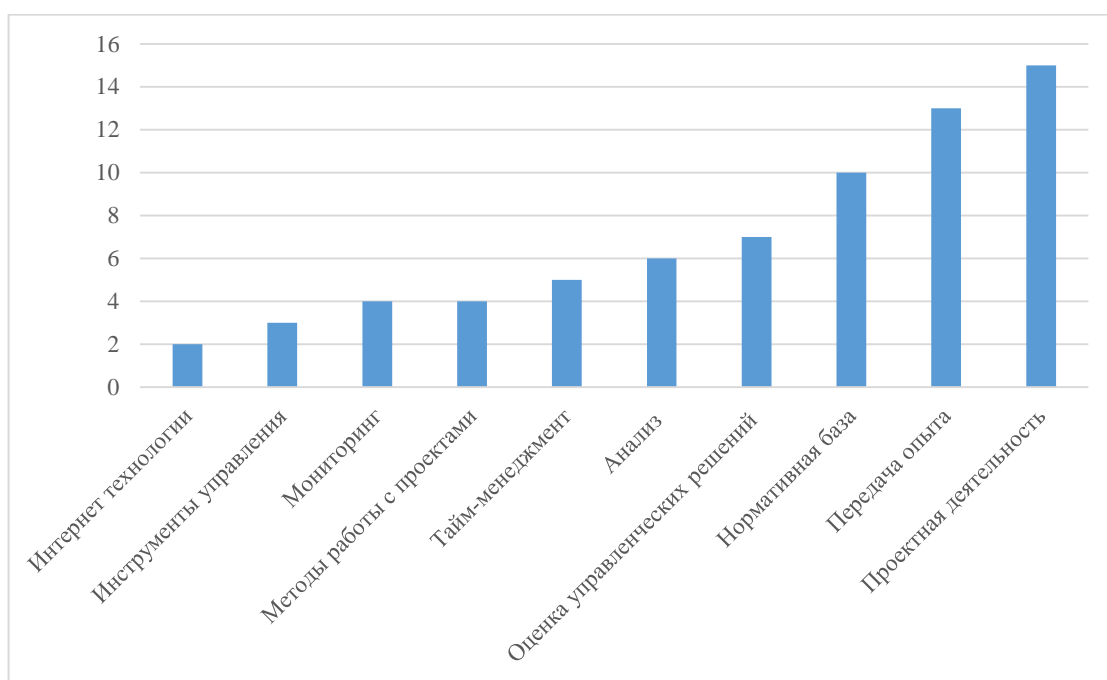


Рисунок 5. Запрос на определенную тематику знаний для работы в качестве муниципального координатора

Специалистам не хватает знаний в области создания и реализации муниципальных программ, в частности есть необходимость в знаниях по показателям результативности проектов, по определению адекватности сроков и оценке качества формулирования целей и задач. То есть в целом нет компетентности в управлении проектной деятельностью. Здесь же есть потребность в конкретных методах работы с проектами. Сюда относится желание конкретных критериев и методов отбора школ с НОР, методические рекомендации, структура программы развития ШНОР. Очевидно, что такие

частные вещи будут менее эффективны без понимания системы проектной деятельности и ее управления.

Важным для муниципальных координаторов становится компетентность в управлении, отмечается необходимость в знаниях об управлении персоналом, об оценке управленческих решений и инструментах управления в целом, а также знаниях о функционале управленцев.

Следующий вопрос, требующий внимания – это способность анализировать, речь идет и в целом об умении анализировать, и в частности о составлении аналитических документов, умении анализировать ситуацию, результаты и выводы. Связанная с этим область знаний – это проведение мониторинговых исследований, понимание критериев эффективности и механизмов реализации проекта поможет проводить эффективно мониторинг реализации проектов. Трудно анализировать результат без качественно проведенного мониторинга.

Также в качестве полезных отмечают тайм-менеджмент и аналитические интернет-технологии (в том числе понимание структуры и принципов работы системы электронного мониторинга).

Блок 2. Опыт включенности и/или управления инновационно-проектной деятельности, в том числе в реализацию муниципальных программ поддержки школ по их переходу в режим эффективного развития.

Участникам опроса было предложено выбрать из готового списка управленческие функции, присущие муниципальному координатору Программы, и, при желании, добавить свой вариант. В практике работы – это специалисты МОУО или ММС. В список управленческих функций включены:

1. Разработка, а также координация деятельности в процессе разработки программных мероприятий, проектов локальных актов по вопросам реализации Программы, в том числе программных мероприятий.

2. Общее управление и координация деятельности (взаимодействия) заказчиков (например, КОиПО ЛО) и ответственных исполнителей программных мероприятий.

3. Контроль качества реализации программных мероприятий, в том числе путем экспертных оценок, посредством своего участия или участия своих представителей на любой стадии реализации программных мероприятий.

4. Сбор, обобщение и представление в МОУО аналитической информации по реализации Программы за отчетный период.

5. Мониторинг результатов эффективности реализации программных мероприятий.

6. Организация внедрения и обеспечение использования информационных технологий в целях управления реализацией Программы и контроля за ходом реализации программных мероприятий.

7. Другое (свои варианты ответов).

Данные функции сформулированы на основе управленческого цикла, реализуемого в любой управленческой деятельности (планирование – организация – контроль - анализ результатов - планирование). Однако из 79 респондентов реализацию функции №1 выбрали как обязательную 23 человека, № 2 – 22 человека, № 3 – 25 человека, № 4 – 26 человек, № 5 – 27 человек, № 6 – 15 человек.

Возможность сформулировать свой вариант ответа участниками использовал лишь один участник опроса. Его ответ: «принятие управленческих решений по итогам реализации мероприятий проекта и подготовка требуемых изменений (в случае необходимости)». Учитывая должностной статус автора данного высказывания (методист ММС), налицо запрос на административно-управленческий ресурс в принятии решений.

Особую озабоченность вызывает низкий результат выбора функции информатизации и цифровизации процесса управления реализацией Программы (15 человек), что может свидетельствовать о низкой ИКТ-

компетенции специалистов. В условиях дефицита кадров в МОУО и ММС, декларируемой участниками опроса, использование цифровых технологий, инструментов и сервисов может стать мощным ресурсом оптимизации их деятельности.

Наибольший процент выборов приходится на функцию мониторинга результатов эффективности реализации программных мероприятий (27 человек), аналитическую функцию (26 человек) и функцию контроля (25 человек). Логичность такого результата связана с тем, что эти функции соотносятся с должностными обязанностями специалистов. При этом снижен процент выборов функции разработки муниципальных программ, локальных актов, обеспечивающих реализацию программы (23 человека), что возможно объясняет ряд недостатков муниципальных программ работы со ШНОР и ШНСУ, выявленных при их анализе. Особенно это справедливо для разделов нормативно-правового обеспечения программ.

На рисунке 7 отражены те управленческие функции, которые должен реализовывать муниципальный координатор, специалист органов управления образования и ММС с точки зрения опрошенных сотрудников (отражено распределение среди работников, указавших, что они включены в реализацию муниципальной программы по поддержке проектов ОО по переходу школ в режим эффективного развития).



Рисунок 7. Применяемые формы поддержки ОО с низкими образовательными результатами или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Выявлены сложности у муниципальных координаторов по осуществлению адресного консалтинга. Адресную консалтинговую помощь не оказывают 51 Муниципальных служащих (86,44%). Четверо муниципальных представителей (6,77%) готовы консультировать и сопровождать образовательные организации района по вопросам разработки программ перехода в эффективный режим развития. Трое из муниципальных представителей (5,08%) готовы поддерживать образовательные организации по вопросам анализа учебных программ, разработке учебных программ, учебных планов и технологических карт уроков. По одному представителю (1,28%) готовы оказывать консалтинговое сопровождение по вопросам сетевого взаимодействия и управленческих решений и анализа их эффективности.

Не проводят собеседований с руководителями образовательных организаций 39 (66,1%) муниципальных представителей районных образовательных структур. Вопросами качества образования образовательных организаций интересуют 7 (11,06%) муниципальных

специалистов. Трое специалистов (5,08%) проводят собеседование по вопросам Подготовки или результативности ГИА. Два представителя муниципальной команды образования (3,38%) проводят собеседование с руководителями образовательных отношений по реализации программ развития и обучения одаренных детей и подготовки к ВсОШ. По одному представителю муниципалитета системы образования по (1,28%) Кингисеппского района интересуют вопросы анализа деятельности ОО и Подпорожского района - интересуется подготовка к PISA 2024; участие в проекте 500+.

Не готовы инициировать проведение курсов повышения квалификации для педагогов – 47 (82,05%) специалистов муниципальных образовательных структур. Семеро (8,97%) считают целесообразным организовать КПК по вопросам педагогических технологий, объективного оценивания и предметных компетенций. Для пятерых (6,41%) представителей муниципалитета образования важной является функциональная грамотность у обучающихся в ОО. Для двоих (2,56%) важными темами КПК являются управленческие компетенции. При этом представители руководящих работников и специалистов МОУО данный вопрос практически исключают из перечня приоритетных вопросов, а следовательно, не выделяют для этого ни организационно-административные, ни финансовые ресурсы. В этой ситуации, для представителей ММС данная тема КПК, уходит на дальний план. Организация курсов по данным аспектам на основе выделения профессиональных дефицитов педагогов требует изначально больших затрат, в том числе временных и организационных. Но эффект такого подхода, как показывает практика менеджмента образования, значительно превышает затраты на его реализацию.

Готовы организовывать коммуникативные площадки 17 (28,8%) муниципальных представителей образовательных структур. Это районы Волосовский, Всеволожский, Выборгский, Гатчинский Ломоносовский, Кировский, Кришский, Сланцевский, Тосненский и Тихвинский. Не готовы

организовывать коммуникативные площадки «Образовательные интенсивы» - 44 представитель муниципальных команд (74,5%).

Не участвуют в создании современных форматов коммуникаций для руководящих и педагогических работников образовательных организаций с НОР для решения профессиональных задач 48 (81,35%) специалистов муниципалитета. Вебинары, методические совещания, нетворкинг выбирают 7 (11,86%) специалистов муниципальной команды. Сетевое взаимодействие и сетевое взаимодействие и сетевое наставничество как формат коммуникаций для руководящих и педагогических работников выбирают – три (5,08%) специалиста районной организации образования Волосовского, Гатчинского и Кингисеппского районов. ZOOM – как формат профессионального общения интересен специалисту Всеволожского района (1,28%).

В использовании такой формы поддержки как создание репозитория лучших педагогических практик на интернет-ресурсах МОУО заинтересованы только 10 (16,9%) муниципальных представителей образования Волосовского, Всеволожского, Выборгского, Гатчинского, Ломоносовского и Тосненского районов. Остальные 51 (86,4%) респондентов опроса не выделили это направление как важное.

Консультативную помощь представителям образовательных организаций готовы оказать 28 (35,9%) специалистов Комитетов и Отделов образования Ленинградской области по вопросам «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». В то же время 33 специалистов (55,9%) не готовы оказывать консультативную помощь образовательным организациям.

В целом, отметим, что не каждый специалист муниципального отдела образования готов занимать активную позицию в организации мероприятий Муниципальной программы района.

Ряд профессиональных дефицитов был выявлен в исследовании командообразования. Ответы участников по статусу участников проектной

команды свидетельствуют о наиболее традиционных тактиках отбора участников в проектную группу: 1) в состав проектной группы входят педагоги и руководители только ОО; 2) членами проектной группы должны быть специалисты МОУО и ММС; 3) проектная группа имеет смешанный состав.

Наиболее сложными для анализа представляются ответы о компетентности и /или компетенциях участников проектной команды. Исключая формальные ответы (такие как: "разнообразные", "высокие" , "компетеные"). Оставшиеся ответы условно можно разделить на следующие группы:

- опыт, высшая категория и стаж работы (отметим, что это может служить эффективной работе или проявлению стереотипов в проектной деятельности);
- перечень конкретных компетенций (лидерские. коммуникативные, организаторские и т.п.);
- отдельно звучат ответы, связанные с пониманием, что работа в команда это не просто исполнение плана, работа в определенном режиме. Это творческая деятельность, подчиненная социально-психологическим закономерностям динамики малой группы.

Отрадно, что среди ответов участников опроса, имеющих отношение к реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективного развития на основе сетевого взаимодействия был ответ о командной комплиментарности как требования к компетентности участников проектной команды (речь идет о типологии управленческих ролей И.К. Адизеса).

Анализ данной части опроса позволяет говорить о целесообразности обучения муниципальных координаторов методическим аспектам формирования проектной команды.

Блок 3. Управленческие навыки (управленческие ресурсы и управленческие дефициты).

По результатам опроса особенностей управленческой деятельности работников можно выявить сильные стороны управленческой деятельности и «зоны роста». Результаты диагностики представлены на рисунке 8.



Рисунок 8. Управленческие ресурсы деятельности муниципальных координаторов (сильные стороны их управленческих компетенций).

Наиболее развитыми управленческими навыками у участников опроса являются: «Умение влиять на окружающих» (88,16%), «Умение наладить групповую работу» (72,37%), «Способность руководить» (64,47%) . Все эти навыки представляют собой социально-психологические ресурсы деятельности муниципальных координаторов школьных проектных команд, с основным акцентом на организации групповой работы, а также понимании особенностей формирования групповой динамики и механизмов взаимодействия в межличностных отношениях. Следует также обратить внимание на достаточный уровень развития такого умения как «Хорошие навыки решения проблем» (60,53%). Это говорит о достаточно большом опыте респондентов в данном вопросе. При этом следует отметить, что при хорошей организации деятельности управленцем, количество проблем должно снижаться.

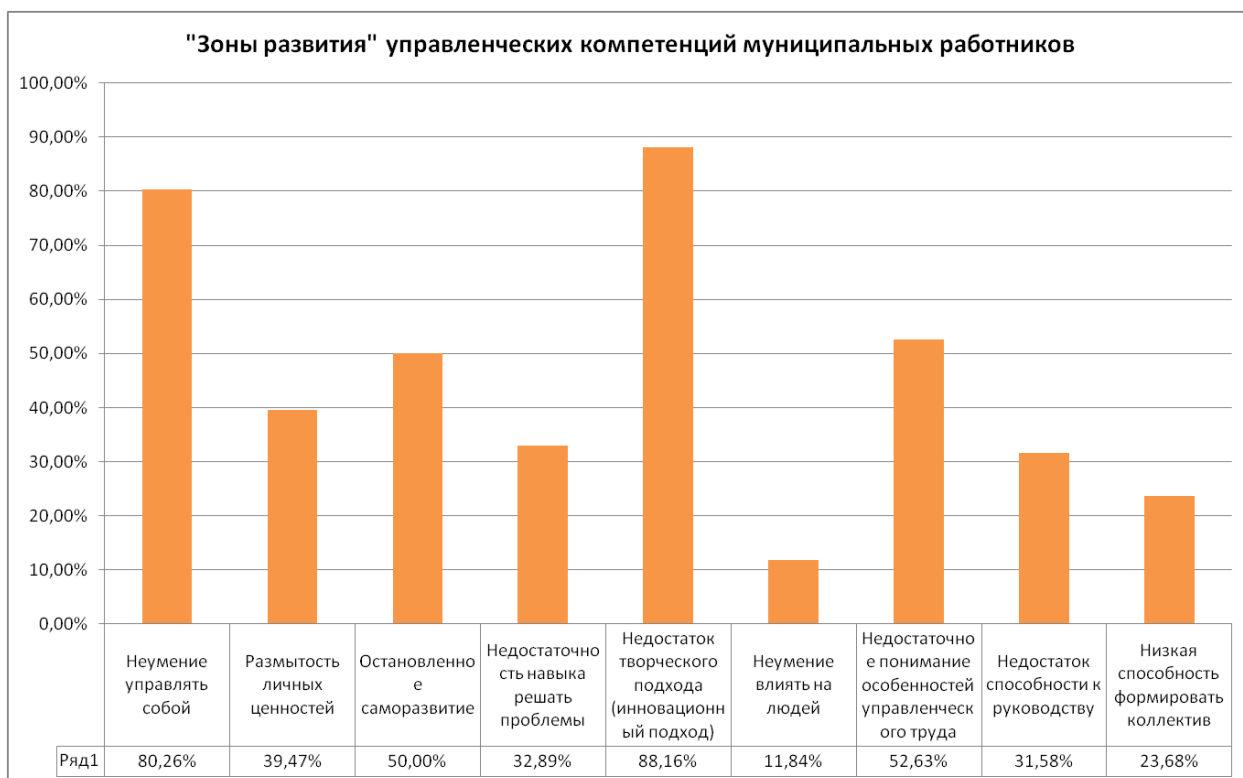


Рисунок 9. Зоны развития управленческих компетенций представителей МОУО и ММС.

Относительно управленческих дефицитов значимость различий по показателю "Неспособность наладить командно-групповую работу" ($U=565,0$ при $p \leq 0,05$) выявлен парадоксальный факт. Будучи представителями муниципальных методических служб, функция которых связана с выстраиванием профессиональных коммуникаций и созданием системы разных интерактивных форматов повышения профессионального мастерства педагогов образовательных организаций, по результатам опроса демонстрируют более слабые управленческие навыки, необходимые для этого.

Среди управленческих дефицитов ярко выделяются: "Недостаток творческого подхода" в управленческой деятельности (у 88,16% опрошенных) и "Неумение управлять собой" (80,2% опрошенных). Стоит отметить также, что для половины участников выявлены такие управленческие дефициты как: "Недостаточное понимание особенностей управленческого труда" (52,63%) и "Остановленное саморазвитие" (50,00%).

Их интерпретация строится с учетом отсутствия значимых различий между сравниваемыми категориями (руководителями / специалистами органов управления образования и руководителями / специалистами муниципальных методических служб).

Тот факт, что из управленческих дефицитов ярко выделяются: "Недостаток творческого подхода" в управленческой деятельности (88,16%) "Неумение управлять собой" (80,26%) ориентирует в перспективах научно-методического обеспечения сопровождения деятельности как муниципальных координаторов, так и их коллег из МОУО и ММС.

«Недостаток творческого подхода (инновационный подход)» (88,16%) – предполагает умение подойти к поставленным задачам и существующим противоречиям с оригинальной точки зрения, найти инновационные варианты решения противоречий, используя лишь имеющиеся ресурсы (временные, людские, материальные). Готовность рассматривать и внедрять в свою работу новые способы действий, изменять уже существующие процессы для улучшения результативности.

Инновационный подход требует хорошей саморегуляции, в том числе умение управлять собой, своей готовность к действиям, умения контролировать и принимать результаты принятых решений. Одновременная координация нескольких проектных команд, разного направления деятельности и состава – это стрессовая ситуация, ситуация многозадачности, требующая хорошего самоконтроля. При его отсутствии могут возникнуть симптомы профессионального выгорания, психосоматические проявления, быстрое утомление и нежелание продолжать взаимодействие. Внешне это часто проявляется как саботаж заданий выше стоящего руководства. Развитие таких управленческих навыков, как делегирование полномочий, контроль результатов, умение расставлять приоритеты, умение видеть ситуацию в системе – это возможность снизить ситуацию неопределенности и войти в режим эффективного функционирования как координатора проектных команд. При этом, следует

отметить, что у участников опроса есть необходимость более четкого понимания сути управленческого труда для увеличения эффективности результатов работы, в том числе по сопровождению деятельности ОО, реализующих школьные проекты перехода в режим эффективного развития.

Полученные в результате анализа данные привели к выводу целесообразности распределения муниципальных районов на отдельные группы (кластеры) на основе кластерного анализа для осуществления адресной научно-методической и организационно-управленческой поддержки специалистов муниципального и институционального уровней, принимающих участие в реализации регионального проекта "Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях".

2.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЫЯВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ДОСТИЖЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ МЕТАПРЕДМЕТНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ И РЕСУРСОВ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ.

Для определения профессиональных дефицитов по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ и ресурсов по реализации инновационных проектов) у руководящих и педагогических работников образовательных организаций Ленинградской области, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения» было проведено 2 опроса (анкетирования) педагогических и руководящих работников.

В первом on-line опросе (анкетировании) приняли участие 2130 (**2216**) педагогических работников из **146** образовательных организаций 18 муниципальных образований Ленинградской области, в том числе 92

образовательных организаций, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». Среди них: $266+526=792$ педагогических работников начальной школы и **1424** педагогических работников основного и среднего общего образования. Во втором on-line опросе (анкетировании) участвовали $(232+82) 314 + 87 = 401$ руководящий работник указанных школ.

В основе выявления профессиональных дефицитов по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ и ресурсов по реализации инновационных проектов лежат субъектно-деятельностный и ресурсный подходы к решению актуальных проблем менеджмента образования и психодидактики, а также целевые ориентиры ФГОС общего образования относительно образовательных результатов обучающихся.

Во-первых, структура профессиональных дефицитов задана ФГОС основного и среднего общего образования. С этой целью ответы педагогов начальной школы и педагогических работников 5-11 классов разведены на две отдельные группы.

Во-вторых, при опросе (анкетировании) педагогических работников мы опирались на следующую позицию – для определения профессиональных дефицитов педагогических работников возможно использование двух алгоритмов. В основе первого лежит идея о том, что какая-либо профессиональная компетентность может быть рассмотрена одновременно и как дефицит (если имеет низкий уровень сформированности), или как ресурс (если имеет высокий уровень сформированности). Этот алгоритм использован при определении профессиональных дефицитов учителей начальной школы. В основе второго лежит идея о том, что дефицит имеет более сложную интегрированную структуру, определяемую двумя - тремя неоднозначно связанными компонентами, а в качестве ресурсов рассматриваются интегрированные показатели, позволяющие конструктивно влиять на решение различных проблем и трудностей профессиональной

деятельности и, более того, способных усиливать реализацию профессионального потенциал педагога.

Для учителей 5-11 классов в качестве профессиональных дефицитов обозначены такие интегративные показатели как: методическая **готовность** к достижению обучающиеся метапредметных образовательных результатов, **важность** (вклад, значимость) конкретного метапредметного образовательного результата в академическую успешность обучающихся при освоении образовательных программ различных предметных направленностей; **перспектива** профессионального развития, понимаемая как осознаваемая / неосознаваемая потребность педагогического работника в повышении квалификации по готовности к обеспечению достижения обучающимися конкретного метапредметного результат (двух-трех).

В-третьих, в соответствии с основными положениями ресурсного подхода в качестве ресурсов профессиональной деятельности педагогических работников 5-11 классов обозначены: профессионально-методический ресурс, социально-профессиональная открытость (в том числе, социально-профессиональная ролевая позиция), мотивационный ресурс и ресурс саморегуляции профессиональной деятельности.

Для учителей начальной школы в качестве профессиональных дефицитов обозначены в недостаточной степени проявляющиеся в профессиональной деятельности выше перечисленные ресурсы.

При опросе (анкетировании) руководящих работников учтены следующие моменты. Во-первых, содержание вопросов выстроено в соответствие с логикой управленческого цикла (от целеполагания управляемого мероприятия до анализа его реализации). Во-вторых, ряд вопросов связан с учетом наличия / отсутствия опыта включенности и/или управления инновационно-проектной деятельности. В-третьих, большая часть вопросов направлена на диагностику управленческих навыков, которые могут быть в последующем распределены на две групп: управленческие ресурсы и управленческие дефициты. В четвертых, ряд вопросов отражают

информированность руководящих работников о системе мониторинга психолого-педагогического условий развития обучающихся в контексте повышения их образовательных результатов.

При опросе (анкетировании) руководящих работников учтены следующие моменты. Во-первых, содержание вопросов выстроено в соответствие с логикой управленческого цикла (от целеполагания управляемого мероприятия до анализа его реализации). Во-вторых, ряд вопросов связан с учетом наличия / отсутствия опыта включенности и/или управления инновационно-проектной деятельности. В-третьих, большая часть вопросов направлена на диагностику управленческих навыков, которые могут быть в последующем распределены на две группы: управленческие ресурсы и управленческие дефициты. В четвертых, ряд вопросов отражают информированность руководящих работников о системе мониторинга психолого-педагогического условий развития обучающихся в контексте повышения их образовательных результатов.

Полученные в рамках отчетного мероприятия результаты легли в основу **формирование единого реестра** (списка) педагогических работников образовательных организаций Ленинградской области, обладающих профессиональными дефицитами по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ (п. 2.2.4 технического задания).

Полученные результаты также были использованы: а) при распределении образовательных организаций, 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; б) в рамках адресного **информационно-методического сопровождения муниципальных команд** по проблеме перехода школ в режим эффективного развития.

2.3. ФОРМИРОВАНИЕ КЛАСТЕРОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД И ПРОЕКТНЫХ КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ В РАМКАХ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ШКОЛАХ С НИЗКИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ».

В 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 ресурсного подходов к решению актуальных проблем менеджмента образования.

Прежде всего, раскроем особенности процедуры определения перечня 70% образовательных организаций, включенных в реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». Исходным ориентиром выступает перечень 93 образовательных организаций из 18 муниципальных образований Ленинградской области. Среди них: а) перечень, составленный по итогам проверки Рособнадзора (43 образовательных организации с низкими результатами обучения); б) перечень образовательных организаций Ленинградской области, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, составленный по результатам исследований, осуществленных ФГАОУ ВО "НИУ "Высшая школа экономики" (50 образовательных организаций).

В соответствии с п. 2.3. технического задания необходимо осуществить распределение лишь 65 образовательных организаций из 93, что составляет 70% от общего числа перечня образовательных организаций.

При онлайн опросе поступила информация из 138 образовательных организаций из 18 муниципальных образований Ленинградской области. При

этом из 93 образовательных организаций, указанных в перечне Рособрнадзора и НИУ "Высшая школа экономики", включенных в реализацию регионального проекта поддержки школ с низкими образовательными результатами, согласованная информация представлена лишь 68 образовательных организаций (73 % от общего числа). Другими словами, получена информация и об особенностях деятельности 68 образовательных организаций, и ответы на вопросы онлайн опроса (анкетирования) руководящих и педагогических работников данных образовательных организаций. Данный перечень (73 %) использован далее для их распределения по кластерам в зависимости от ресурсов и профессиональных дефицитов по улучшению образовательных результатов и использованию технологий сетевого наставничества (Приложение 1).

В отношении оставшихся 70 образовательных организаций, принявших участие в трех онлайн опросах, информация представлена не в полном объеме. Либо отсутствует информация о самой образовательной организации, либо о ее руководящих и педагогических работниках. В силу этого, полноценный анализ информации из этих школ не представляется возможным. Следовательно, данные образовательные организации были исключены при распределении на кластеры. В то же время, необходимо отметить, что все материалы, представленные школами, проанализированы и могут быть использованы в рамках аналитических и стратегических сессий, для индивидуальных или групповых консультаций муниципальных или институциональных руководителей, курирующих проекты по переходу школ в режим эффективного развития.

Отметим, что в рамках первой задачи учтены подходы, результаты и рекомендации относительно статуса 50 образовательных организаций, представленных в Отчете об оказанных услугах ФГАОУ ВО "НИУ "Высшая школа экономики" в 2019 году 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.). Относительно подходов к кластеризации образовательных организаций специалистами ФГАОУ ВО "НИУ "Высшая школа экономики" использована типология образовательных организаций, заданная соотношением критерия "результаты обучения" (высокие или низкие образовательные результаты) и критерия "условия функционирования образовательной организации (социально неблагоприятные условия / социально благоприятные условия). Данная типология 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»².

Более подробное описание типологизации образовательных организаций Ленинградской области, представленное ФГАОУ ВР "НИУ"ВШЭ" размещено в Приложении 2.

«...ниже представлен список школ с самыми низкими результатами в государственных итоговых аттестациях с 2017 по 2019 годы. Они ранжированы от наименьших значений к наибольшим, а значит, по этим таблицам можно посмотреть, какие школы входят в 30 школ с самыми низкими результатами и в 20 школ с самым низким СЭС

² 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.

(функционирующих в наиболее неблагоприятных социальных условиях)», стр. 36.

В процессе решения **второй задачи** сформирована база данных о ресурсах образовательных организаций и профессиональных дефицитах и ресурсах их руководящих и педагогических работников использованы материалы предшествующих online опросов (анкетирований), осуществленных ранее в рамках мероприятий п. 2.1. и п.2.2 технического задания. Комплектование базы данных осуществлено с учетом следующих источников данных в период с 28 мая по 20 июля 2021 года:

1 источник – материалы опроса (анкетирования), направленного на получение информации об образовательной организации, ее ресурсах и дефицитах управленческого цикла в контексте разработки и реализации проекта переходы школы в режим эффективного развития (функционирования).

2 источник – материалы on-line опроса (анкетирования) руководящих работников 70% образовательных организаций, включенных в реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения», рассматривающие управленческие ресурсы и дефициты руководящих работников как ресурсы и дефициты управления проектами переходы школы в режим эффективного развития (функционирования) (рисунок 1)

3 источник – материалы онлайн опроса (анкетирования) педагогических работников выше указанных ОО, конкретизирующие профессиональные ресурсы и дефициты по обеспечению достижения обучающимися метапредметных результатов освоения образовательных программ.

Подходы к анализу результатов онлайн опроса обозначены в Приложении 3.

При использовании материалов второго источника – ресурсов и дефицитов управления **руководящих работников** – учтены следующие

моменты. Во-первых, данные опроса опираются на логику управленческого цикла (от целеполагания управляемого мероприятия до анализа его реализации). Во-вторых, ряд ответов отражает опыт управления инновационно-проектной деятельностью образовательной организации, в том числе понимание ее факторов и условий. В-третьих, большая часть данных связана с диагностикой управленческих навыков, которые в зависимости от самооценки руководящих работников могут рассматриваться как управленческие ресурсы и управленческие дефициты.

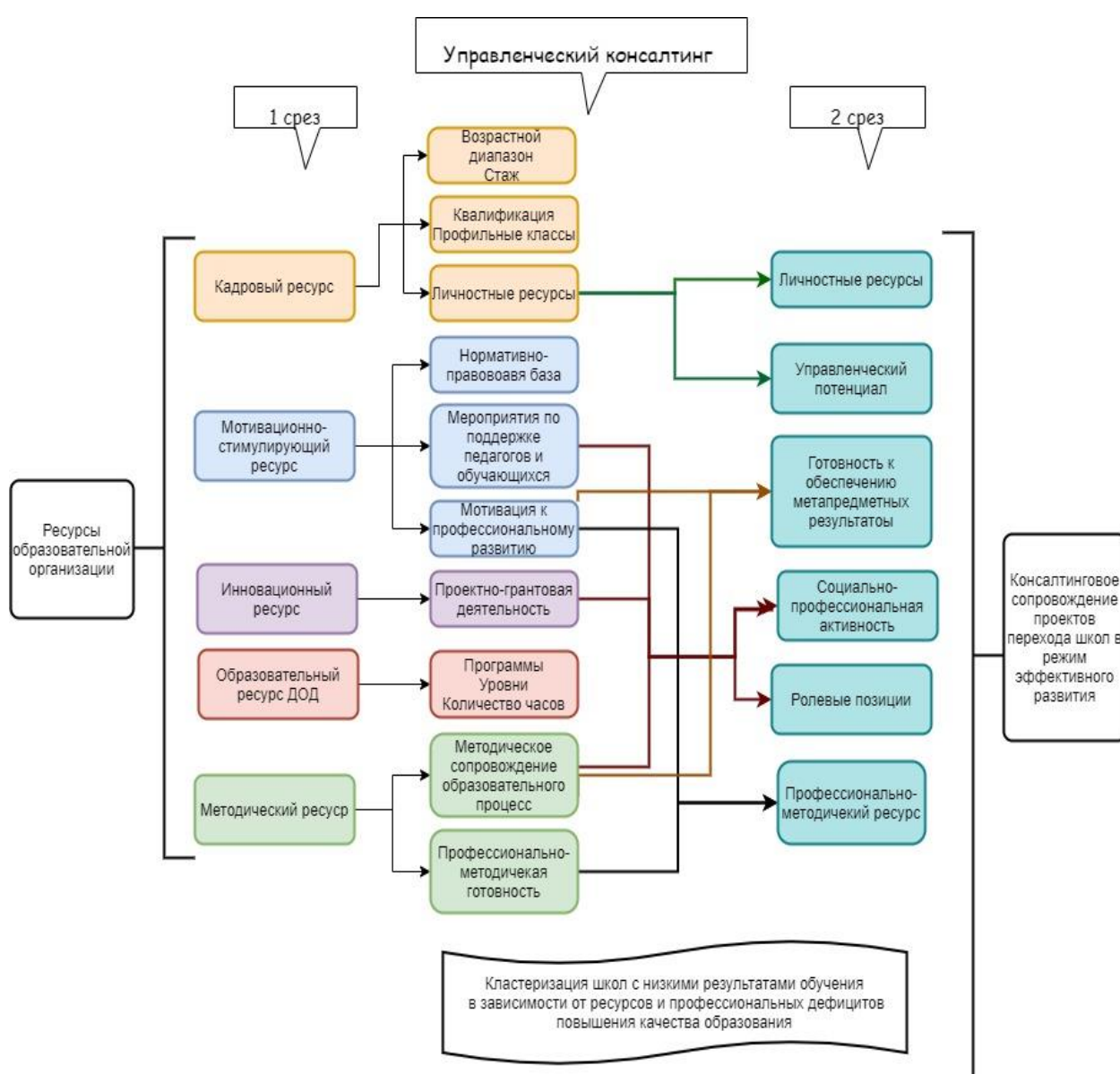


Рисунок 10. Схема управленческого консалтинга ОО Ленинградской области, реализующих школьные проекты перехода в режим эффективного развития (функционирования)

Факторный анализ исходных параметров и кластерный анализ значимых показателей образовательных организаций

С целью уточнения статистической значимости и достоверности показатели образовательных организаций, сформированные в результате работы с массивами данных, были проверены с помощью факторного анализа для понимания взаимосвязей между их значениями. Факторный анализ осуществлен на основе верификации и вращения главных компонент. Подсчет осуществлялся с помощью программного пакета Statistical12. Итоговые результаты показали, что из всех выделенных показателей не имеют значимой факторной нагрузки несколько: количество коррекционных классов в образовательном учреждении; баллы за учеников, оставшихся на второй год, в образовательной организации; организационно-кадровое обеспечение инклюзии в образовательной организации; баллы за гранты, поданные и полученные образовательной организацией; баллы за выстроенную систему воспитательной работы в образовательной организации; баллы за поддержку и стимулирование педагогов, обучающихся и их родителей; баллы за направления дополнительных образовательных программ; баллы за управленческий стаж руководителя образовательной организации; баллы за конкурсы педагогического мастерства; баллы за организацию образовательной деятельности по работе с детьми, имеющими низкие образовательные организации; баллы за стабильные результаты образовательной организации; баллы за КПК пройденные руководителем образовательной организации; баллы за готовность руководителей образовательных организаций включаться в сетевое взаимодействие; баллы за готовность руководителей включаться в системную работу; баллы за педагогическую социально-профессиональную открытость. Все вышеперечисленные показатели, не получившие весомую факторную нагрузку, для анализируемых данных несут слабую значимость,

они незначительно влияют на всю совокупность данных по образовательным организациям, а, следовательно, их можно исключить из дальнейшего анализа управленческих дефицитов и последующей кластеризации параметров образовательных организаций по выявленным дефицитам.

Для процесса математического подсчета дальнейшей кластеризации образовательные организации ранжируются по каждому выделенному параметру. При этом, меньшее значение ранга соответствует более высокому уровню выраженности параметра. Далее все расчёты ведутся по результатам ранжирования.

Для иерархической кластеризации образовательных организаций по оставшимся показателям и визуального представления полученных результатов используется дендрограмма. Она показывает степень близости выделенных нами показателей и [кластеров](#), которые они составляют, а также в графическом виде представляет последовательность их слияния.

По результатам иерархического кластерного анализа данных образовательных организаций получилась дендрограмма, представленная на рисунке 11.

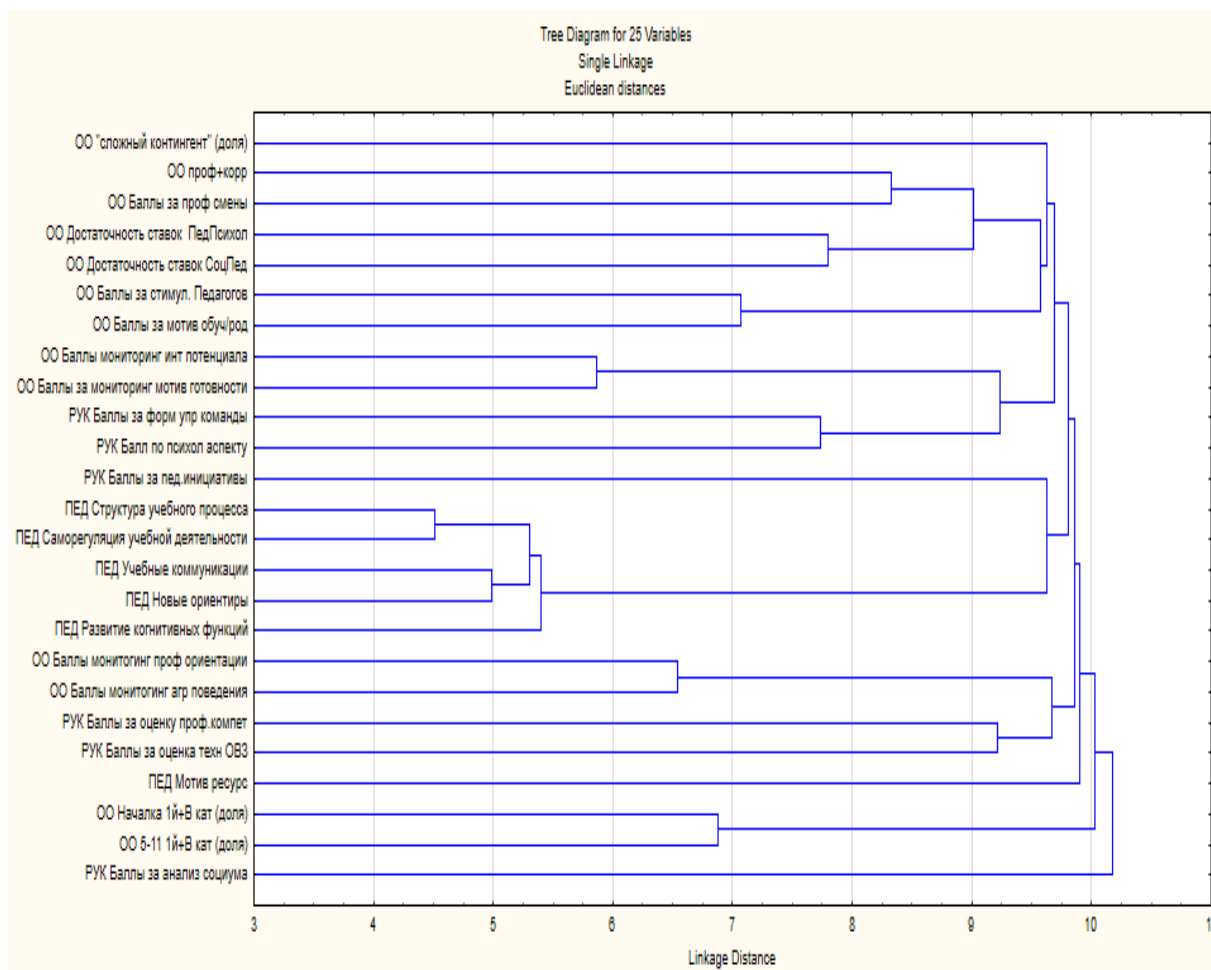


Рисунок 11. Дендрограмма по результатам иерархического кластерного анализа данных образовательных организаций.

При анализе полученной дендрограммы отмечаются четко выделенные показатели, стоящие в стороне от основных групп, и значимо не влияющие на полученные в результате кластерного анализа группы данных. К таким показателям относится категорийность педагогического состава как начальной школы, так и высшего и среднего звена, баллы, полученные за анализ социума, в котором функционирует образовательная организация, а также мотивационный ресурс педагогов (пороговое расстояние объединения их с остальными показателями выше 10). При этом следует отметить, что факторная нагрузка данных показателей имеет высокую значимость.

Остальные показатели объединяются в кластеры, на основе которых производится кластеризация всех образовательных организаций. Они также видны на рисунке 11. При более подробном рассмотрении каждого кластера

выделяются параметры, объединенные между собой в подгруппы дефицитов управленческой деятельности руководителей образовательных организаций. Обратимся к рисунку 12 и рисунку 13, на котором отражены подгруппы кластеров.

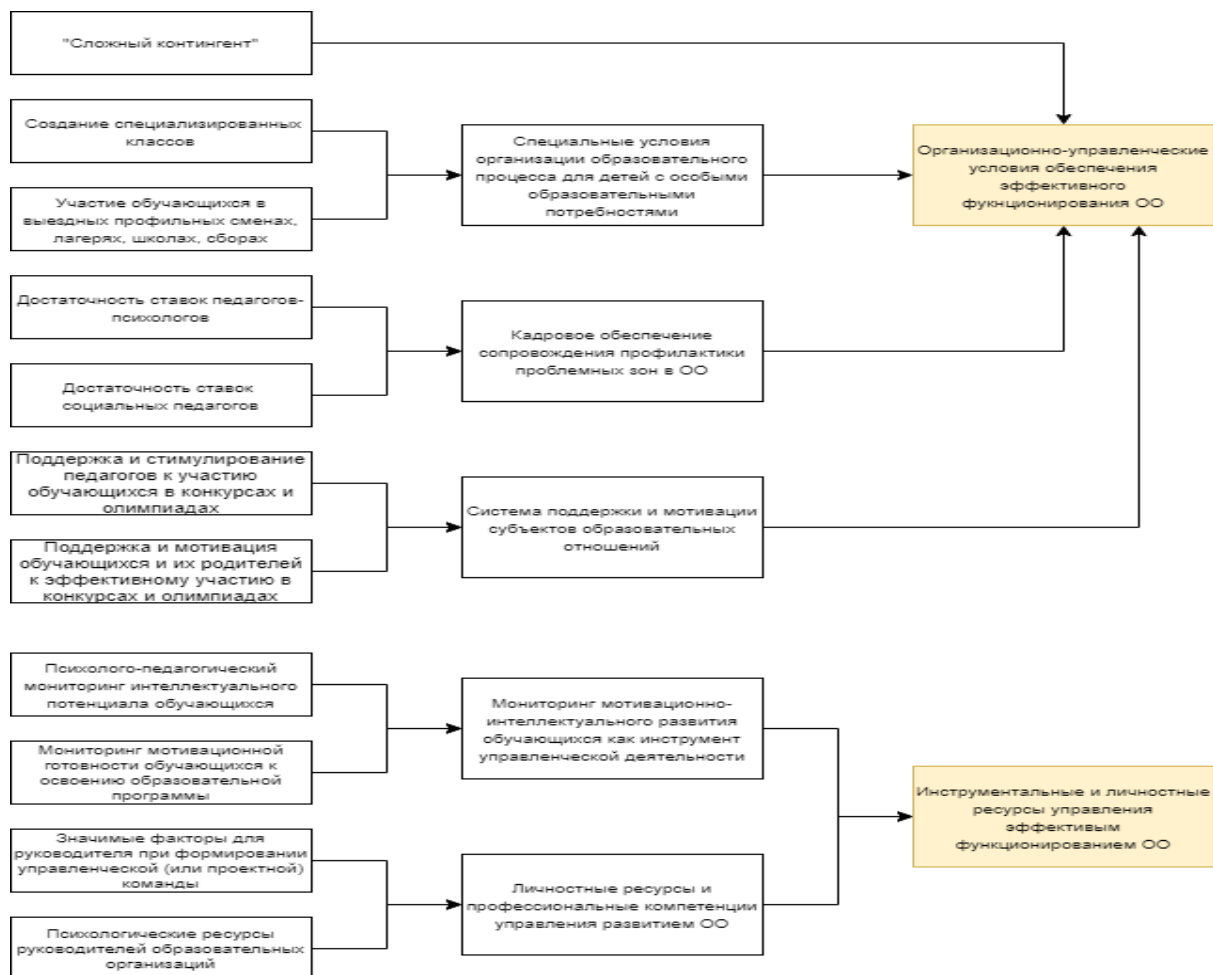


Рисунок 12. Схема объединения параметров в подгруппы кластеров и кластеры, на основе которых производится распределения образовательных организаций по управленческим дефицитам.

Как видно из рисунка 12, такие параметры образовательных организаций как «Создание специализированных классов» и «Участие обучающихся в выездных профильных сменах» объединяются в подгруппу «Специализированные условия организации образовательного процесса для детей с особыми образовательными потребностями» (пороговое расстояние их объединения 8,5). К специализированным классам мы отнесли коррекционные классы и профильные классы для высоко мотивированных обучающихся. Создание специальных условий для обучающихся с особыми

образовательными потребностями 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 подгруппу «Кадровое обеспечение сопровождения профилактики проблемных зон в образовательной организации» (пороговое расстояние их объединения 7,7). Анализ сопряженности данных параметров показывает, что при наличии контингента обучающихся, формирующих в образовательной организации проблемные зоны, кадровому капиталу «узких» специалистов принадлежит основополагающее значение. 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 рисов 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. 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. Система поддержки и мотивации обучающихся и их родителей к эффективному участию в конкурсах и олимпиадах это, прежде всего, возможность вовлечь родителей в процесс обучения, 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 ребенка в образовательную деятельность показывают более высокие учебные результаты, более мотивированы на достижение высоких метапредметных результатов, более лояльны по отношению к школе.

Отдельно выделен параметр «Сложный контингент», куда вошли такие показатели, как доля обучающихся по АООП по инклюзии, находящихся на семейном обучении, обучающиеся, испытывающих трудности с освоением образовательной программы (число второгодников и условно переведенных). Этот параметр и три выделенные подгруппы образуют кластер «Организационно-управленческие условия обеспечения эффективного функционирования образовательной организации» (пороговое расстояние их объединения 9,8). Данный кластер является первым критерием распределения образовательных организаций по управленческим дефицитам.

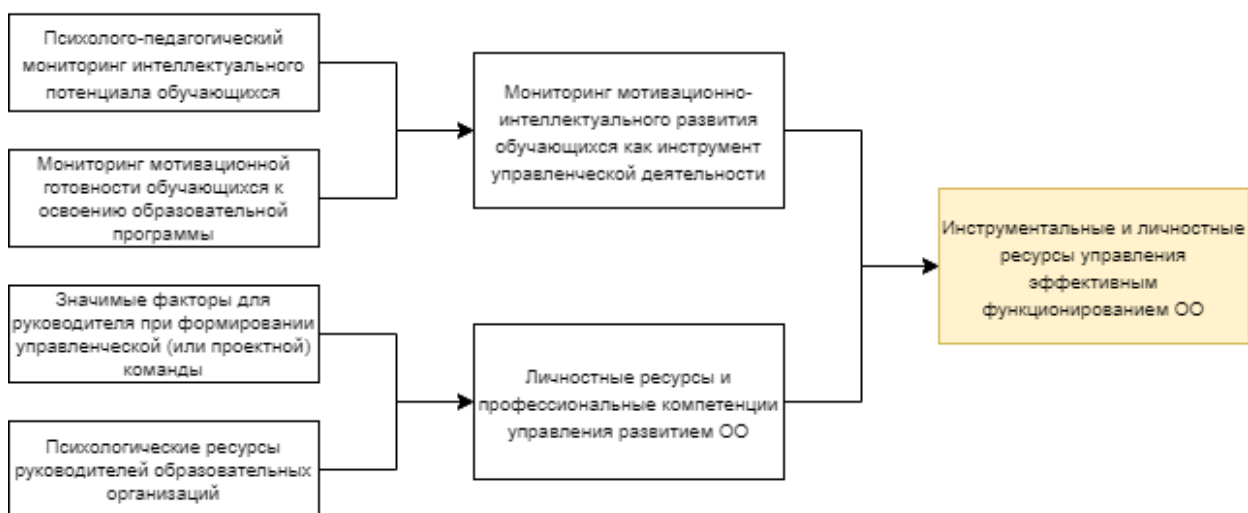


Рисунок 13. Схема объединения параметров в подгруппы второго кластера, на основе которого производится распределения образовательных организаций по управленческим дефицитам.

На рисунке 13 представлен второй блок параметров, образующих второй кластер. Параметры «Психолого-педагогический мониторинг интеллектуального потенциала обучающихся» и «Мониторинг мотивационной готовности обучающихся к освоению образовательных программ» объединяются в подгруппу «Мониторинг мотивационно-интеллектуального развития обучающихся как инструмент управленческой деятельности» (пороговое расстояние их объединения 5,8). Взаимосвязь данных параметров демонстрирует, что показателем управленческой компетентности руководителя образовательной организации является его способность к систематической оценке и анализу 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.

Параметры «Значимые факторы для руководителя при формировании управленческой (или проектной) команды» и «Психологические ресурсы

руководителей образовательных организаций» объединяются в подгруппу «Личностные ресурсы и профессиональные компетенции управления развитием образовательной организации» (пороговое расстояние их объединения 7,8). Данная взаимосвязь показывает как личностно-психологические ресурсы руководителя (саморегуляция, гибкость, жизнестойкость, толерантность, навыки моделирования и программирования) влияют на формирование взаимодействия внутри управленческой команды при реализации проекта или программы, а также между командой и участниками проекта, как налажен климат внутри коллектива. Дефицит этой управленческой компетенции не позволит выйти на положительный результат даже качественно сформированной программы (проекта) перехода школы в режим эффективного функционирования образовательной организации.

Обе подгруппы формируют второй кластер «Инструментальные и личностные ресурсы управления эффективным функционированием образовательной организации» (пороговое расстояние их объединения 9,2). Данный кластер является вторым критерием распределения образовательных организаций по управленческим дефицитам.

Оставшиеся подгруппы и кластеры, отображенные в дендрограмме на рисунке 1 и не учтенные в рисунке 2, будут являться «общими точками приложения сил» для всех образовательных организаций вне зависимости от особенностей распределения образовательных организаций по управленческим дефицитам.

Результаты кластеризации образовательных организаций

По итогам обработки результатов опроса каждой из 68 образовательных организаций был присвоен итоговый ранг каждому из двух ранее выделенных кластеров (параметров): «Инструментальные и личностные ресурсы управления эффективным функционированием образовательной организацией» и «Организационно-управленческие условия обеспечения эффективного функционирования образовательной

организации» (см. Приложение 4). Более низкое значение итогового ранга соответствует более высокому уровню выраженности параметра. Для дальнейшей кластеризации образовательные организации были разделены на две группы: образовательные организации с низкими образовательными результатами и образовательные организации, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях.

Таким образом, деление школ с низкими результатами обучения на группы на основании кластерного анализа осуществлялось на пересечении двух ординат: организационно-управленческие условия обеспечения эффективного функционирования образовательной организации и инструментальные и личностные ресурсы управления эффективным функционированием ОО. ШНОР образуют 4 кластера (Рисунок 14).

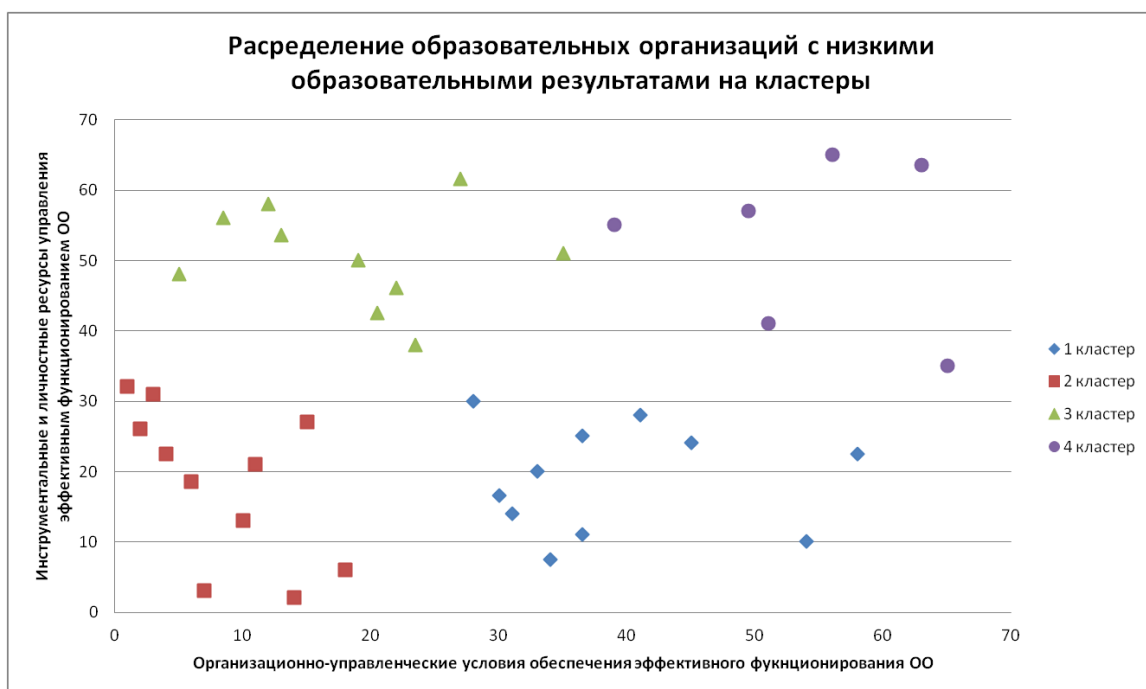


Рисунок 14. – Распределение образовательных организаций с низкими образовательными результатами на кластеры.

Номер кластера	Количество образовательных организаций	Среднее значение итоговых рангов	
		Организационно-управленческие условия обеспечения эффективного функционирования ОО	Инструментальные и личностные ресурсы управления эффективным функционированием ОО
1	11	38,82	18,95
2	11	8,27	18,36
3	10	18,55	50,45

4	6	53,92	52,75
---	---	-------	-------

При кластерном анализе принадлежность к кластеру определяется на основании поиска «минимального расстояния» от значений рангов двух параметров каждой образовательной организации до центра кластера (среднего значения)(Приложение 4).

С учетом ранжирования выделенных параметров для ШНОР с выделением уровней высоких, средних и низких значений управленческих дефицитовраспределение по кластерам имеет следующий вид:

1 кластер. Образовательные организации с высоким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и низким уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Всеволожский	МОУ «СОШ «Лесновский ЦО»
Выборгский	МБОУ «Лесогорская СОШ»
Выборгский	МБОУ «СОШ № 14»
Гатчинский	МБОУ «Сусанинская СОШ»
Киришский	МОУ «Будогощская СОШ»
Кировский	МБОУ «Отраденская СОШ №3»
Кировский	МКОУ «Назиевская СОШ»
Кировский	МКОУ «Синявинская СОШ»
Подпорожский	МБОУ «Винницкая СОШ-интернат»
Приозерский	МОУ «Красноармейская ООШ»
Тосненский	МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат»

2 кластер. Образовательные организации с высоким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и высоким уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Всеволожский	МОБУ «Муринская СОШ №3»
Всеволожский	МОБУ «СОШ «Агалатовский ЦО»
Всеволожский	МОУ «Гарболовская СОШ»

Всеволожский	МОУ «Колтушская СОШ имени ак. И.П. Павлова»
Всеволожский	МОУ «Кузьмолловская СОШ № 1»
Всеволожский	МОУ «Ново - Девяткинская СОШ №1»
Всеволожский	МОУ «СОШ «Токсовский ЦО»
Лодейнопольский	МКОУ «Лодейнопольская СОШ №3 имени Героев Свири»
Подпорожский	МБОУ «Важинский образовательный центр»
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 9 имени В.И.Некрасова»
Тихвинский	МОУ «Ганьковская СОШ»

3 кластер. Образовательные организации с низким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и низким уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Бокситогорский	МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво
Всеволожский	МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО»
Кировский	МКОУ «Шумская СОШ»
Лодейнопольский	МКОУ «Янегская ООШ»
Ломоносовский	МОУ «Лебяженский центр общего образования»
Лужский	МОУ «Оредежская СОШ»
Лужский	МОУ «Осьминская СОШ»
Подпорожский	МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького»
Приозерский	МОУ «Громовская СОШ»
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 2 с углубленным изучением английского языка»

4 кластер. Образовательные организации с низким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и высоким уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Выборгский	МБОУ «СОШ №8 г. Выборга»
Кингисеппский	МБОУ «Опольевская ООШ»
Киришский	МОУ «Киришская СОШ №3»
Приозерский	МОУ «Отраденская СОШ»

Тосненский	МКОУ «Ушакинская СОШ №1»
Тосненский	МКОУ «Форносовская ООШ»

Исходя из того, что школы, функционирующие в неблагоприятных условиях, имеют отличительные характеристики выделенных параметров, в частности, качество социальной среды, ограниченные социальные ресурсы, распределение их на кластеры по управленческим дефицитам осуществлялось отдельно.

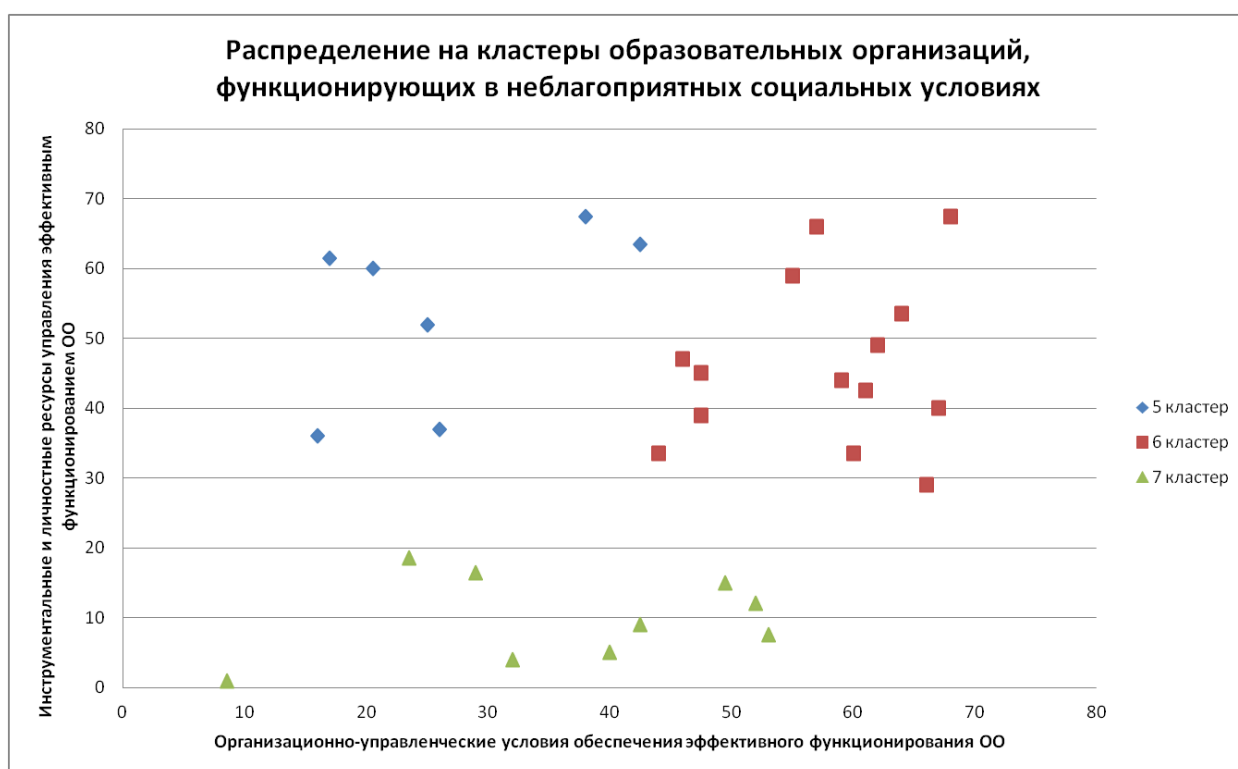


Рисунок 15. Распределение на кластеры образовательных организаций, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (более низкое значение итогового ранга соответствует более высокому уровню выраженности параметра).

Номер кластера	Количество образовательных организаций	Среднее значение итоговых рангов	
		Организационно-управленческие условия обеспечения эффективного функционирования ОО	Инструментальные и личностные ресурсы управления эффективным функционированием ОО
5	7	26,43	53,93
6	14	57,43	46,32
7	9	36,67	9,83

При кластерном анализе принадлежность к кластеру определяется на основании поиска «минимального расстояния» от значений рангов двух параметров каждой образовательной организации до центра кластера (среднего значения).

5 кластер. Образовательные организации с низким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и высоким уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Бокситогорский	МКОУ «Заборьевская СОШ»
Бокситогорский	МКОУ «Подборовская ООШ»
Волосовский	МОУ «Волосовская СОШ № 2»
Волховский	МОБУ «Селивановская ООШ»
Гатчинский	МБОУ «Никольская ООШ»
Киришский	МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова»
Тихвинский	МОУ «Ерёминогорская ООШ»

6 кластер. Образовательные организации с низким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и низким уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Волосовский	МОУ «Зимитицкая ООШ»
Волховский	МОБУ «Бережковская ООШ»
Гатчинский	МБОУ «Дружногорская СОШ»
Гатчинский	МБОУ «Елизаветинская СОШ»
Гатчинский	МБОУ «Кобраловская ООШ»
Кингисеппский	МБОУ «Фалилеевская ООШ»
Лужский	МОУ «Ям-Тесовская СОШ»
Приозерский	МОУ «Джатиевская ООШ»
Приозерский	МОУ «Коммунарская ООШ»
Сланцевский	МОУ «Выскатская ООШ»
Сланцевский	МОУ «Загривская СОШ»
Сланцевский	МОУ «Старопольская СОШ»

Тихвинский	МОУ «Андреевская ООШ»
Тосненский	МКОУ «Рябовская ООШ»

7 кластер. Образовательные организации с высоким уровнем инструментальных и личностных ресурсов управления эффективным функционированием образовательной организацией и средним уровнем организационно-управленческих условий обеспечения эффективного функционирования образовательной организации.

Район	Название образовательной организации
Волосовский	МОУ «Беседская ООШ»
Волосовский	МОУ «Торосовская ООШ»
Гатчинский	МБОУ «Гатчинская СОШ № 11»
Гатчинский	МБОУ «Сиверская ООШ»
Ломоносовский	МОУ «Яльгелевский образовательный центр»
Лужский	МОУ «Володарская СОШ»
Приозерский	МОУ «Красноозерненская ООШ»
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 1»
Тихвинский	МОУ «Ильинская ООШ»

Выводы.

Вывод 1. Полученные результаты также могут быть использованы:

а) при распределении муниципальных образований, включенных в реализацию регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения», на три группы **в зависимости** от управленческих ресурсов и управленческих дефицитов по реализации муниципальных проектов обеспечения перехода ШНР в режим эффективного развития;

б) в рамках адресного **информационно-методического сопровождения муниципальных команд** по проблеме перехода школ в режим эффективного развития;

в) при разработке и реализации **программы стратегической сессии** для 18 муниципальных команд 18 муниципальных образований Ленинградской области для организации практической деятельности по

созданию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации проектов улучшения образовательных результатов школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях.

г) в рамках научно-методического сопровождения **мониторинговых процедур** результативности муниципальных и школьных команд, включенных в реализацию проекта.

Часть 3. Сопровождение проектной деятельности муниципальных управленческих команд, обеспечивающих переход школ с низкими результатами в режим эффективного развития.

Программу сопровождения проектной деятельности муниципальных управленческих команд, обеспечивающих переход школ с низкими результатами в режим эффективного развития составили обучающие мероприятия для представителей проектных команд 18 муниципальных образований Ленинградской области по сопровождению школьных проектов улучшения образовательных результатов, такие как:

1. Для муниципальных координаторов:

- фокус-групп для координаторов муниципальных проектных команд;
- аналитическая сессия для муниципальных координаторов школьных проектных команд Ленинградской области;
- стратегические сессии по созданию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации проектов улучшения образовательных результатов школами с низкими результатами;
- курсы повышения квалификации на тему «**Проектное взаимодействие** школьных проектных команд как ресурс развития муниципальной и региональной образовательной системы по улучшению образовательных результатов" для *специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб*, курирующих работу со школами с низкими результатами обучения;
- индивидуально-групповые консультации по сопровождению реализации школьных проектов улучшения образовательных результатов.

2. Для проектных команд образовательных организаций:

- 10 информационно-методических семинаров (вебинаров) для представителей проектных команд образовательных организаций Ленинградской области с низкими результатами обучения по вопросам повышения качества образования по математике и русскому языку;
- рефлексивно-методический практикум;

- научно-методический семинар по проблемам управления реализацией инновационных образовательных проектов институционального уровня;
- курсы повышения квалификации на тему «Публикация как эффективная форма презентации педагогического опыта».

3.1. ФОКУС-ГРУППА

Фокус-группа как интерактивный формат коммуникации была применена для осуществления группового интервью и групповой дискуссии с муниципальными координаторами программ работы со школами, показавшими низкие образовательные результаты, и школ, работающих в социально неблагоприятных условиях Ленинградской области.

Задача, решаемая в рамках фокус – группы: формирование единого понимания роли муниципального координатора, его функций в работе со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, зоны ответственности, необходимые профессиональные компетенции для взаимодействия с руководителями и педагогами.

Участниками фокус-группы стали:

- представители Комитета общего и профессионального образования: начальник сектора управления качеством образования КОиПО Ленинградской области (Михайлюк Л.Г.);
- муниципальные координаторы МОУО Ленинградской области.

Работа с участниками была разбита на три смысловых блока:

I блок. Самоанализ профессиональной деятельности представителей органов управления образования и муниципальных методических служб с последующим обсуждением в on-line формате (google - инструмент представлен в приложении 2).

Цель работы – перечень функций муниципальных координаторов необходимых для успешного управления реализацией программ работы со

школами, показавшими низкие образовательные результаты, и школ, работающих в социально неблагоприятных условиях.

II блок. Решение кейса на составление профессионально-психологического портрета муниципального координатора

Цель работы – определение профессиональных навыков, необходимых муниципальному координатору для эффективной деятельности).

III блок. Проведение экспресс-опроса по определению уровня выраженности лидерских позиций и позиции менеджера по отношению к задачам, представлению о работе, взаимоотношению с окружающими; теоретический анализ изменения роли руководителя образовательной организации в историко-логическом ключе

Цель работы – осознание зависимости результатов деятельности руководителя образовательной организации от выбранной им роли; необходимость выстраивания стратегии взаимодействия с руководителями ОО в зависимости от его концепции управления).

Результаты фокус-группы стали подготовительным этапом к проведению стратегических проектных сессий.

3.2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ

Целевой аудиторией стратегической сессии стали 16 муниципальных команд 18 муниципальных образований Ленинградской области (в состав каждой муниципальной команды входит не менее 1 муниципального работника и не менее 2х директоров образовательных организаций, вошедших в перечень школ с низкими образовательными результатами, от муниципального образования).

Цель мероприятия: организация практической деятельности муниципальных команд по выработке стратегических управленческих решений, направленных на оптимизацию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации муниципальной программы поддержки перехода школ в режим эффективной работы в контексте

взаимодействия органов управления образования с образовательными организациями, имеющими статус "школа с низкими образовательными результатами" и / или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях" (ШНОР / ШФСНУ).

В соответствие с итогами мероприятия «Распределение 18 муниципальных образований Ленинградской области на три кластера в зависимости от управленческих ресурсов и управленческих дефицитов по реализации муниципальных проектов обеспечения перехода ШНР в режим эффективного развития» (п. 2.3. технического задания), сформированы три кластера (группы) муниципальных образований, команды которых впоследствии обозначены как подгруппы для проведения стратегических сессий.

В первую подгруппу вошли муниципальные команды Всеволожского, Гатчинского, Подпорожского и Тосненского муниципальных районов.

Во вторую подгруппу вошли муниципальные команды Выборгского, Кингисеппского, Лодейнопольского, Лужского, Приозерского, Сланцевского муниципальных районов и Сосновоборского городского округа.

В третью подгруппу вошли муниципальные команды Бокситогорского, Волосовского, Волховского, Киришского, Кировского, Ломоносовского и Тихвинского муниципальных районов.

Программа стратегической сессии включает в себя четыре этапа работы³: установочная сессия, стратегический интенсив, аналитическая работа, итоговая сессия.

Этап I. Установочная сессия.

Введение. Целеполагание для муниципальных команд на стратегическую сессию, знакомство с командой спикеров, информация о системе работы.

³ On-line формат проведения стратегической сессии определил необходимость разработки google-инструментов, используемых участниками стратегической сессии. Это предполагает работу команды в общей google-таблице с последующей ее презентацией.

Теоретический блок. Современные тренды в образовании, контуры стратегических решений: «Принципы адресной поддержки муниципальных / региональных проектов в сфере образования», «Психолого-педагогическая поддержка Программы образовательных организаций по переходу школы в режим эффективного функционирования», «Особенности управленческих условий по обеспечению качества образования обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в условиях интенсивной многолетней инновационной практики», «Навыки для инноваций. Развитие цифровых компетенций современного педагога».

Информационно-аналитический блок. Командам муниципальных образований предоставлена информация о результатах исследования профессиональных дефицитах/ресурсах педагогических и руководящих работников образовательных организаций по результатам on-line – опросов (анкетирований).

Информационный блок. Для дискуссии командам предложены следующие вопросы:

- понимание интеграции и взаимодействия понятия «взаимодействие» (интерактивное обсуждение);
- сущность понятия «процесс перехода управленческих команд "ОО-МОУО"⁴ в режим эффективного взаимодействия», выделение основных элементов понятия, выработка понимания значения каждой составляющей понятия;
- тенденции перспектив работы с образовательными организациями по результатам трех лет реализации муниципальных программ поддержки перехода школ в режим эффективной работы и реализации школьных программ перехода в режим эффективной работы. По итогам аналитической сессии и собеседования с муниципальными

⁴ "образовательные организации (ОО) – Муниципальные органы управления образования (МОУО)

координаторами, проведенных в рамках п. 3.1.1. выделены три тенденции в отношении данных образовательных организаций:

– Тенденция 1. Образовательные организации, продолжающие сохранять статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях", несмотря на сроки и осуществленные мероприятия муниципальной программы поддержки их перехода в режим эффективного развития.

– Тенденция 2. Образовательные организации, вновь вошедшие в региональный (муниципальный) перечень образовательных организаций с низкими образовательными результатами и / или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в условиях осуществления мероприятий муниципальной программы поддержки их перехода в режим эффективного развития.

– Тенденция 3. Изменения в муниципальной программе по поддержке перехода школ в режим эффективного развития относительно образовательных организаций, утративших статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях" и исключенных из регионального (муниципального) перечня. Это предполагает включение мероприятий в муниципальную программу для закрепления положительных результатов перехода в режим эффективного развития данных образовательных организаций.

- разбор схемы «**Контур управления: проектный подход**», выделение основной составляющей контура управления, на которой сделан акцент при проведении стратегической сессии;

Итог данного блока стратегической сессии: выделение и формулировка участниками муниципальных команд приоритетов и ключевой задачи для своей команды на стратегическую сессию.

Методический блок. Командам предлагается проанализировать то, каким было взаимодействие между образовательными организациями и

муниципальным органом управления образованием (далее «ОО-МОУО») по организационно-управленческим и нормативно-правовым условиям во время реализации программы.

Работа муниципальных команд осуществляется в отдельных сессионных залах (30 минут). С этой целью использован 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 влиянии.

Параметры анализа:

1. «Сформированность нормативно-правовой базы взаимодействия ОО-МОУО».
2. «Достаточность кадрового обеспечения муниципальной системы образования».
3. «Оптимальность развития материально-технического оснащения образовательного процесса муниципальной системы образования».
4. «Качество и зрелость управленческих решений во взаимодействии ОО-МОУО».
5. «Эффективность коммуникаций с внешними партнерами и социумом системы взаимодействия ОО-МОУО».
6. «Наличие организационной культуры (традиции, нормы, неформальные правила, эмоциональный климат) в системе взаимодействия ОО-МОУО».
7. «Выстроенность системы мониторинга в реализации муниципальной и школьной программ перехода в режим эффективного функционирования».
8. «Проработанность системы мотивационных условий (есть стимулирование, прозрачна система стимулирования, система работает, люди довольны)».

9. «Налаженность методической работы и разнообразие способов концептуализации опыта взаимодействия ОО-МОУО».

Обратная связь представителей команд по итогам анализа организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации программ.

Домашнее задание / самостоятельная работа. Муниципальным командам предлагается самостоятельно еще раз проанализировать результаты предыдущего этапа и подготовить презентацию с ответами на вопросы:

1. «Чего наша муниципальная команда достигла на сегодняшний день в реализации программ?».
2. «Что у нас не получается/не получилось реализовать на сегодняшний день в программах?».
3. «Сформулируйте основные проблемы, с которыми столкнулась ваша команда на данный момент».

Этап II . Стратегический интенсив (5 академических часов).

Введение. Целеполагание, представление команд, обозначение задачи, которую ставит перед собой каждая команда.

Презентация результатов домашнего задания. Команды представляют результаты анализа организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации программ, а также обозначают основные проблемы, с которыми она столкнулась в реализации программы.

Информационный блок.

- групповое обсуждение понятий «стратегия» и «тактика», выделение их особенностей, нахождение разницы в понятиях, понимание важности поставленных стратегических задач для образовательной организации;
- отработка умения отличать формулировки стратегических и тактических целей;

– выход на понимание составляющих продуманной стратегии взаимодействия образовательной организации и муниципальным органом управления образованием.

Методический блок. Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон системы взаимодействия «образовательные организации – муниципальные органы управления образования» (далее – «ОО-МОУО»). Командам предлагается проанализировать и заполнить в google-таблице элементы системы взаимодействия «ОО-МОУО»; оценить ее уровень развития; обосновать, почему дана такая оценка; определить уровень, до которого необходимо улучшить каждый элемент; продумать шаги по достижению желаемого результата.

Обратная связь представителей команд по итогам анализа сильных, нейтральных и слабых сторон системы взаимодействия «ОО-МОУО», представление основных решений и действий, выработанных по результатам данного анализа.

Задание на аналитическую работу в самостоятельном режиме. Командам предлагается соотнести решения и действия, выработанные по результатам анализа сильных, слабых и нейтральных сторон системы взаимодействия «ОО-МОУО» с организационно-управленческими и нормативно-правовыми условиями взаимодействия.

Этап III Аналитическая работа (в самостоятельном режиме) (1 академический час). Команды самостоятельно организуют свою работу для реализации поставленной перед ними задачи по соотнесению решений и действий, выработанных по результатам анализа сильных, слабых и нейтральных сторон системы взаимодействия «ОО-МОУО» с организационно-управленческими и нормативно-правовыми условиями взаимодействия, а также подготовить результаты самостоятельной работы для презентации на итоговой сессии.

Этап IV. Итоговая сессия (2 академических часа).

Введение. Целеполагание, обозначение, информирование о системе работы.

Презентация результатов. Каждая команда в порядке очередности представляет результаты самостоятельной работы, отвечают на вопросы слушателей.

Задание на дальнейшую работу. Командам предлагается задание на дальнейшую работу по качественному улучшению взаимодействия «ОО-МОУО»: *«Составьте макет управленческих решений по модернизации организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации стратегий взаимодействия с тремя группами школ с низкими результатами».*

Информирование о сроках и формате дальнейшей работы с командами муниципальных образований, в том числе знакомство с графиком дальнейших индивидуально-групповых консультаций (Приложение 4).

Рефлексия представителей команд по итогам работы на стратегической сессии.

3.3 КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

ТЕМА 1. «Проектное взаимодействие школьных проектных команд как ресурс развития муниципальной и региональной образовательной системы по улучшению образовательных результатов»

Актуальность реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) «Проектное взаимодействие школьных проектных команд как ресурс развития муниципальной и региональной образовательной системы по улучшению образовательных результатов» (далее – программа) была задана рядом обстоятельств объективного характера. С учетом реалий современного образования, приоритетных направлений государственной политики в сфере образования наиболее остро стоят проблемы научно-методического и организационно-управленческого сопровождения повышения

готовности руководителей муниципальных органов управления образования, муниципальных предметно-методических служб и образовательных организаций к организационно-методическому сопровождению образовательных организаций, испытывающих системные трудности в вопросах повышения качества образования. Стратегическим ориентиром при этом выступает сопровождение программ перехода в режим эффективной работы образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Это требует консолидации усилий различных институтов гражданского общества и ведомств на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Обозначенный приоритет обоснован в ряде концептуальных и нормативных документах. Так, Национальный проект "Образование" формулирует социальный заказ современному менеджменту образования в развитии системы поддержки и управления инициативами образовательных организаций. Одной из приоритетных задач общества и государства является повышение качества образования и создания равных условий для его доступности каждому обучающемуся.

Программа ориентирована на специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб, курирующих работу с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, а также руководителей муниципальных методических служб

Программа разработана по заказу Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области в рамках реализации регионального проекта "Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях".

Целью программы является повышение уровня организационно-управленческой готовности специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб, курирующих с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими

результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях к решению данной проблемы в контексте развития муниципальной образовательной системы

Задачи программы:

– сформировать представление о современных трендах в системе образования в части поддержки с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– освоить технологии проектирования сетевого взаимодействия образовательных организаций, ориентированных на повышение профессиональных компетенций учителей - предметников, включенных в подготовку обучающихся к мероприятиям школьного, муниципального и регионального этапов ВсОШ и иных мероприятий, включенных в перечень Министерства просвещения РФ (Приказ № 715 от 15.12.2021 г.);

– освоить принципы, приемы и методы экспертизы (управленческого консалтинга) ресурсов муниципальной системы образования и отдельной образовательной организации по развитию методических аспектов преподавания основных предметов, включенных в ОГЭ и ЕГЭ (математика и русский язык).

Перечень формируемых у слушателей профессиональных компетенций в ходе реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) у слушателей развивается профессиональная компетенция в части:

– освоения методологических основ организации управленческого консалтинга ресурсов образовательной организации по развитию методических аспектов преподавания предметов, включенных в ОГЭ и ЕГЭ (математика и русский язык);

– освоения методологических основ проектирования сетевого взаимодействия образовательных организаций на муниципальном уровне;

– овладение знаниями об основах инновационного образовательного менеджмента и проектного подхода к решению актуальных задач муниципальной системы образования.

Реализация программы осуществлялась в следующем вариантах:

– 24 часа в очной, очно-заочной формах с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Программа может реализовываться в форме стажировки на базе методической службы муниципального района, на базе федеральных и региональных инновационных площадок, на базе научно-исследовательских организаций, а также на базе организаций, осуществляющих научно-методическое, методическое и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования.

Итоговая аттестация проводилась в форме защиты групповых проектов муниципальных команд.

Таблица 4.

Перечень разделов и тем рабочей программы курсов

	Наименование разделов, дисциплин и тем
1.	Современные нормативно-правовые основы государственного и муниципального управления разработкой и реализацией инновационных проектов по поддержке школ с низкими образовательными результатами
2.	Государственная политика в сфере образования в по поддержке школ с низкими образовательными результатами
3.	Психолого-педагогические особенности профессиональной деятельности муниципальных и руководящих работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы
	3.1. Проектное управление в образовании
	3.2. Психологические аспекты инновационной деятельности в образовании

	Наименование разделов, дисциплин и тем
4.	Содержательно-процессуальные аспекты профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования, руководящих и педагогических работников в условиях реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы
	4.1.Сетевое взаимодействие образовательных организаций по повышению профессиональной компетентности и ликвидации профессиональных дефицитов (на муниципальном уровне)
	4.2.Управление кадровым ресурсом муниципальной системы образования
5.	Прикладные аспекты решения актуальных проблем профессиональной деятельности специалистов муниципальных органов управления образования и педагогических работников в контексте реализации муниципальных программ поддержки школ по переходу в режим эффективной работы
	5.1.SWOT-анализ, как инструмент стратегического планирования
	5.2.Управленческий консалтинг в образовании: от анализа к управленческому решению
	5.3.Психолого-педагогическое сопровождение проблем повышения качества образования в образовательной организации.
	Итоговая аттестация

ТЕМА 2. «Публикация как ведущая форма представления эффективности опыта педагогической деятельности».

Актуальность разработки и реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) «Публикация как ведущая форма представления эффективного опыта педагогической деятельности» (далее – программа) определяется рядом ключевых вызовов к дополнительному профессиональному образованию . Прежде всего, речь идет о необходимости повышения профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников, включенных в разработку и реализацию программ перехода школ в режим эффективной работы. Во-вторых, вызвана необходимостью развития системы обобщения опыта работы образовательных организаций, включенных в региональный проект "Повышение качества

образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях". Современная образовательная практика, приоритетные направления государственной политики в сфере образования ставят в центр внимания дополнительного профессионального образования проблемы научно-методического сопровождения повышения готовности руководящих и педагогических работников к решению вопросов повышения качества образования, поиска наиболее эффективных методов и приемов работы с обучающимися, испытывающими трудности в освоении образовательных программ. Обозначенный приоритет обоснован в ряде концептуальных и нормативных документах, прежде всего, в Национальном проекте "Образование" и федеральном проекте "500+".

Программа ориентирована на руководящих и педагогических работников образовательных организаций с низкими результатами обучения и / или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, а также специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб, курирующих сопровождение школьных программ перехода в режим эффективного функционирования.

Программа разработана по заказу Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области в рамках реализации регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях».

Целью программы является повышение уровня профессиональной компетентности педагогических и руководящих работников образования по обобщению и концептуализации эффективного опыта перехода школ в режим эффективной работы в контексте решения проблемы повышения качества образования и создания равных условий для его доступности каждому обучающемуся, в том числе обучающимся с особыми образовательными потребностями.

Перечень формируемых у слушателей профессиональных компетенций в ходе реализации дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации) у слушателей развивается профессиональная компетенция в части:

- освоения теоретических основ подготовки публикации как способа презентации эффективного педагогического опыта;
- овладение опытом профессиональной рефлексии в вопросах организационно-управленческого и/или методического и дидактического обеспечения повышения качества образования учащихся, развития их познавательной мотивации и способностей..
- овладение навыками работы по отбору материала для научной публикации, научно-теоретического и экспериментально-практического обоснования образовательных эффектов используемых работниками образования методов и приемов работы с высоко мотивированными и одаренными учащимися.

Реализация программы осуществляется в следующих вариантах:

- 36 часа в очной, очно-заочной формах с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Программа может реализовываться в форме стажировки на базе методической службы муниципального района, на базе федеральных и региональных инновационных площадок, на базе научно-исследовательских организаций, а также на базе организаций, осуществляющих научно-методическое, методическое и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования.

Итоговая аттестация проводилась в форме презентации индивидуальных или групповых проектов в виде плана-конспекта статьи. Продолжение данного проекта может быть предъявлено в качестве готовой к публикации в региональном сборнике по итогам реализации регионального проекта по поддержке школ с низкими результатами обучения.

Таблица 5. Перечень разделов и тем рабочей программы курсов.

№	Наименование разделов, дисциплин и тем
1.	Государственная политика в сфере образования по поддержке образовательных организаций с низкими результатами обучения и / или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях
1.1	Региональная политика в сфере образования по развитию муниципальной и региональной образовательной систем, обеспечивающих поддержку образовательных организаций с низкими результатами обучения и / или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.
	Публикационная активность работников образования педагогов как эффективная форма развития профессиональной компетентности педагогов и руководителей школ в вопросах повышения качества образования
2.	Организационно-методические аспекты подготовки к публикации материалов, обобщающих опыт образовательной деятельности по повышению качества образования в современных условиях
2.1	Ключевые организационно-методические вопросы (4 часа)
	Первые шаги в написании статьи...
2.3.	Структура и план статьи
3.	Содержательно-процессуальные и прикладные аспекты профессиональной деятельности педагогов по обобщению опыта педагогической работы в условиях реализации регионального проекта поддержки образовательных организаций с низкими результатами обучения и / или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях
3.1	Проверка текстов на наличие заимствований. Знакомство с системой антиплагиат
3.2	Методы работы с научно-педагогической периодикой. Библиографический список
3.4.	Планирование этапов работы над статьей
4.	Итоговая аттестация

3.4. ИНДИВИДУАЛЬНО-ГРУППОВЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ КОМАНД

Адресная поддержка муниципальных команд (18 команд) по сопровождению реализации школьных проектов улучшения образовательных результатов, в том числе на основе сетевого наставничества, осуществлялась в том числе через проведение индивидуально-групповых консультаций муниципальных команд 18 муниципальных образований Ленинградской области (в состав каждой муниципальной команды для работы на консультации входило не менее 2-3 муниципальных работников и не менее 2-х директоров образовательных организаций, вошедших в перечень школ с низкими образовательными результатами, от муниципального образования).

Целью данной формы работы было консультационное и научно-методическое сопровождение практической деятельности муниципальных команд по решению проблем, связанных с реализацией муниципальных программ по поддержке школьных проектов улучшения образовательных организаций (в том числе на основе сетевого наставничества) образовательных организаций, имеющих статус "школа с низкими образовательными результатами" и / или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях" (ШНОР / ШФСНУ).

В отчетом мероприятии приняли участие 15 муниципальных команд из 18 муниципальных образований в соответствии с графиком консультаций в период с 13 сентября по 29 сентября 2021 года. Общее количество участников индивидуально-групповых консультаций – 34 человека.

Ниже представлен перечень тем индивидуально-групповых консультаций (таблица 1). Отдельным файлом представлен документ, подтверждающий регистрацию участников муниципальных команд.

Таблица 5.

Перечень тем индивидуально-групповых консультаций муниципальных команд муниципальных образований Ленинградской области

№ п/п	Тема консультации	Дата	Время консультации (продолжительность консультации – 2 академических часа)	Муниципальный район	Кол-во участников
1.	Внесение изменений в школьные программы улучшения образовательных результатов.	13.09. 2021	9.00 – 10.30	Всеволожский МР	4
2.	Обсуждение макета управленческих решений по модернизации организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации стратегии взаимодействия с группами ШНОР/ШФСНУ	13.09. 2021	12.00-13.30	Гатчинский МР	2
3.	<i>Не вышли на консультацию</i>	13.09. 2021	14:00–15:30	Подпорожский МР	–
4.	Обсуждение проекта новой муниципальной программы поддержки ШНОР/ШФСНУ на 2021-2022 гг	14.09. 2021	9.00 – 10.30	Тосненский МР	1
5.	<i>Не вышли на консультацию</i>	14.09. 2021	12:00–13:30	Выборгский МР	–
6.	Внесение изменений в разделы муниципальной программы сопровождения реализации школьных проектов улучшения образовательных результатов.	14.09. 2021	14.00-15.30	Кингисеппский МР	1
7.	Особенности организации психолого-педагогического сопровождения в ШНОР на этапе перехода в режим эффективного функционирования.	15.09. 2021	9.00 – 10.30	Лодейнопольский МР	2
8.	Подходы к формированию муниципального мониторинга результативности работы ШНОР на этапе перехода в режим эффективного функционирования.	15.09. 2021	12.00-13.30	Лужский МР	2
9.	Изменение муниципальной кадровой политики в рамках обеспечения благоприятных кадровых условий для ШНОР	15.09. 2021	14.00-15.30	Приозерский МР	2
10.	Обсуждение дополнений в управленческий и педагогический модули муниципальной программы поддержки ШНОР/ШФСНУ.	16.09. 2021	9.00 – 10.30	Сланцевский МР	1

№ п/п	Тема консультации	Дата	Время консультации (продолжительность консультации – 2 академических часа)	Муниципальный район	Кол-во участников
	Технология наставничества в ОО в рамках сетевого взаимодействия.				
11.	<i>Не вышли на консультацию</i>	16.09.21	12:00– 13:30	Сосновоборский МР	–
12.	Внесение изменений в разделы муниципальной и школьных программ сопровождения реализации школьных проектов улучшения образовательных результатов.	16.09.21	14.00-15.30	Бокситогорский МР	4
13.	Внесение изменений в дорожную карту муниципальной программы сопровождения и поддержки ШНОР.	17.09.21	9.00 – 10.30	Волосовский МР	2
14.	Обсуждение макета управленческих решений по реализации муниципальной программы поддержки ШНОР/ШФСНУ.	17.09.21	12.00-13.30	Волховский МР	3
15.	Особенности организации взаимодействия с родителями в ШНОР, выстраивание работы общественных родительских объединений на этапе перехода в режим эффективного функционирования.	17.09.21	14.00-15.30	Киришский МР	1
16.	Проектирование сопровождения ОО в период выхода из статуса ШНОР в режим эффективного функционирования и перехода в режим развития.	29.09.21	9.00 – 10.30	Кировский МР	5
17.	Устранение профессиональных дефицитов руководителей и педагогов посредством корпоративного обучения	29.09.21	12.00-13.30	Ломоносовский МР	3
18.	Особенности реализации муниципальной программы повышения образовательных результатов в школах, функционирующих в социально-неблагоприятных условиях.	29.09.21	14.00-15.30	Тихвинский МР	1

3.5. ОБУЧАЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Устранение профессиональных дефицитов и развитие предметных компетенций для представителей проектных команд образовательных организаций Ленинградской области с низкими результатами обучения реализовывалось через организацию и проведение 10 информационно-методических семинаров (вебинаров) объемом не менее 3 часов по вопросам повышения качества образования по математике и русскому языку.

Таблица 6.

Перечень тем информационно-методических семинаров (вебинаров).

Дата	Спикер	Тема	Целевая аудитория
01.10.21	Первухина Елена Сергеевна , руководитель методической службы, консультант ООО «МЭО»	«Особенности саморегуляции педагогических работников»	Зам. директора по УВР
04.10.21	Гудкова Елена Владимировна , кандидат психологических наук, доцент, психолог-консультант, бизнес-тренер. Специалист в области индивидуального консультирования, психологического сопровождения личности в кризисе, самоопределения личности.	«Мир и я. Система субъективных отношений и способность переживать трудности»	Зам. директора по УВР
08.10.21	Каткова Валерьевна Ольга педагог высшей квалификационной категории, грантообладатель губернаторского гранта	«Проблема преемственности по математике между начальной школой и 5 классом»	Руководители школьных методических объединений (физико-математическая направленность)

11.10.21	Борисова Дина Борисовна педагог высшей квалификационной категории, заместитель директора по УВР учитель начальных классов	«Проблемы преемственности между начальной школой и средним звеном как средство повышения качества учебной деятельности»	Руководители школьных методических объединений (русский язык))
15.10.21	Максимова Светлана Валентиновна кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник лаборатории «Психолого-педагогического сопровождения и развития творческой личности» ФГБНУ Институт художественного образования и культурологии.	«Психолого-педагогические основы развития творческой активности обучающихся»	Руководители школьных методических объединений (начальная школа)
18.10.21	Пажинская Наталья Александровна зам. директора по УВР, учитель математики высшей категории	«Время думать о...ГИА»	Руководители школьных методических объединений (физико-математическая и естественно-научная направленность)
19.10.21	Выбойщик Ирина Владимировна кандидат психологических наук, доцент, психолог-консультант, психодиагност	«Дифференциально-психологические аспекты школьного обучения»	Педагоги, выполняющие функции классных руководителей 6-11 классов
22.10.21	Гумницкая Анна Сергеевна, бизнес-тренер, коуч, специалист по стратегическому менеджменту, методист ООО «МЭО»	«Основы планирования»	Координаторы школьных проектных команд, педагоги-психологи
25.10.21	Пажинская Наталья Александровна зам. директора по УВР, учитель математики высшей категории	«Система проектной деятельности обучающихся на уроке, во внеурочной деятельности и в системе»	Зам.директора по УВР, педагоги, выполняющие функции классных

				руководителей 6-11 классов
	29.10.21	Ордина Ирина Петровна, кандидат психологических наук, педагог-психолог высшей категории, ведущий специалист Центра психолога- педагогической, медицинской и социальной помощи	«Актуальные проблемы формирования позитивной Я- концепции одаренных школьников»	Представители школьных проектных команд педагоги- психологи

Часть 4. Сопровождение педагогов и руководителей образовательных организаций, реализующих проекты по улучшению образовательных результатов.

В рамках деятельности по сопровождению педагогов и руководителей образовательных организаций Ленинградской области, реализующих проекты по улучшению образовательных результатов были разработаны и

- программа (мониторинговая карта) и алгоритм мониторинга результативности реализации муниципальных проектов по переходу образовательных организаций, включенных в регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения», в режим эффективного развития;

- программа (мониторинговая карта) и алгоритм мониторинга результативности реализации школьных инновационных проектов улучшения образовательных результатов в образовательных организаций, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения»;

- форсайт-сессия для специалистов социально-психологических служб образовательных организаций ШРН;

- аналитическая сессия по результатам мониторинга результативности реализации муниципальных и институциональных инновационных проектов для координаторов команд.

4.1. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ СОПРОВОЖДЕНИЯ ШНОР/ШФСНУ, ВКЛЮЧЕННЫХ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ "ПОДДЕРЖКИ ШКОЛ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ И ФУНКЦИОНИРУЮЩИМИ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ".

Для осуществления мониторинга результативности инновационных проектов муниципального уровня для включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях» муниципальных

программ/проектов был разработан инструмент и алгоритм наблюдения и оценки результативности реализации инновационных муниципальных проектов сопровождения ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях".

Задачи данной деятельности были следующие:

1. Сформировать мониторинговую карту по оценке результативности реализации инновационных муниципальных проектов сопровождения ШНОР/ШФСНУ.
2. Определить алгоритм заполнения мониторинговой карты при проведении мониторинговых мероприятий.
3. Подготовить мероприятие по обучению муниципальных координаторов по осуществлению мониторинга результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней для включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях».

Концептуальный подход к формированию инструмента и алгоритма наблюдения и оценки результативности был сформирован, исходя из того, что **целью мониторинга** является обеспечение реализации муниципальной программы/проекта (муниципалитет сам определяет степень включенности в процесс сопровождения ШНОР/ШФСНУ, посредством разработки программы или проекта) сопровождения ШНОР/ШФСНУ на этапе перехода их в режим эффективного функционирования, формирование мониторинговой карты было направлено на **решение** следующих **задач**:

- своевременное выявление проблем в реализации инновационного муниципального проекта/программы, заблаговременное предупреждение намечающихся отклонений от дорожной карты, представленной в программе/проекте;

- информирование и организация взаимодействия ЛОИРО, МОУО и ШНОР/ШФСНУ по вопросам внесения изменений в программу/проект;
- формирование на основе результатов мониторинга эффективной системы мотивации педагогических коллективов ШНОР/ШФСНУ, обеспечивающей сбалансированную систему стимулов для реализации их перехода в режим эффективного функционирования.

Предметом мониторинга в созданной программе являются:

1. Оценка значений ключевых показателей эффективности, достигнутых за период действия муниципальной программы/проекта, отраженных в ней/нем.
2. Определение степени выполнения мероприятий, предусмотренных инновационной муниципальной программой/проектом.
3. Выявление необходимых изменений, дополнений в разделах целеполагания, кадрового и нормативного обеспечения, в дорожной карте муниципальной программы/проекта.

Выстраивание системы мониторинга результативности реализации инновационных муниципальных проектов сопровождения ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях ", опирается на следующие **принципы**:

- Системный подход, предусматривающий увязывание оценки хода реализации муниципальной программы/проекта, выработки управленческих решений в отношении сопровождаемых ШНОР/ШФСНУ, формирование системы мотивации педагогических коллективов данных образовательных организаций, содержание школьных программ/проектов по повышению образовательных результатов и переходу в режим эффективного функционирования.

- Полнота и достоверность собираемой информации, достаточные для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений по

результатам мониторинга. Состав и объем данных, получаемых в рамках мониторинга, должны отвечать требованиям основных заинтересованных сторон (МОУО, ОО).

- Сопоставимость результатов мониторинга реализации муниципальной программы/проекта и школьных программ/проектов по повышению образовательных результатов и переходу в режим эффективного функционирования.

- Встраивание в систему стратегического развития муниципальной системы общего образования. Результаты мониторинга целесообразно учитывать при разработке программы развития муниципальной системы общего образования.

Для проведения в МОУО создается локальный акт, регламентирующий мониторинговые процедуры. Мониторинговая карта разработана таким образом, что может заполняться группой специалистов МОУО (муниципального органа управления образования), ИМЦ (муниципального информационно-методического центра), ППМС-центров с привлечением представителей школьных проектных команд ШНОР/ШФСНУ. Адресные управленческие решения уже включены в качестве индикаторов в разделы мониторинговой карты. Сопряженность количественных и качественных индикаторов минимизирует усилия участников мониторинговых процедур по анализу полученных результатов в процессе проведения мониторинговых процедур, поскольку сформированный блок индикаторов определяет аналитическую единицу.

Система показателей мониторинга формировалась, исходя из того, что концептуально мониторинг дает ответы на следующие вопросы:

✓ «Делаем ли мы то, что должны делать?» – ответ нужен муниципальным координаторам программ, руководителям ОО, чтобы проверить, выполняется ли в полном объеме дорожная карта муниципальной/школьной программы/проекта (*самоконтроль*).

✓ «Правильно ли мы действуем?» – ответ покажет руководителям образовательных организаций, актуальна ли их деятельность, 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*).

Структурные разделы мониторинговой карты определяют 5 основных выделенных критериев, подлежащих оценке:

- устранение субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения путем использования аналитических инструментов, основанных на объективных данных;

- формирование ясного понимания того, какие инициативы и управленческие шаги приводят ОО к повышению образовательных результатов обучающихся;

- усиление процессов управления возможностями ОО;

- увеличение возможностей педперсонала ОО за счет информирования и обучения, хорошо налаженной коммуникации, координации, сотрудничества и контроля в масштабе всей муниципальной системы общего образования и отдельной образовательной организации;

- достижение лучшего контроля и лучшего видения состояния, в котором находится образовательный процесс в ОО.

Первый критерий оценивается 4 парами сопряженных между собой индикаторов.

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

индикаторы	
- количественные:	- качественные:

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
количество аналитических процедур , направленных на оценку динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;	наличие (да/нет) репрезентативных и валидных аналитических программ (методик) для проведения аналитических процедур, направленных на оценку динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;
количество документов ОО, участвующих в контент-анализе по оценке динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;	качество документов ОО (высокое/среднее/низкое), участвующих в контент-анализе по оценке динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;
количество критериев оценки динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;	достаточность (достаточность/недостаточность) и структурированность (присутствует/отсутствует) критериев оценки динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;
количество локальных актов , сформированных по результатам проведения аналитических процедур, для определения ситуации в ШНОР/ШФСНУ;	определенность и реальность управленческих решений (соответствие целям и задачам, анализу ситуации, возможностям муниципальной системы образования), сформулированных в локальных актах по результатам проведения аналитических процедур, направленных на оценку динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;
наличие (1/0) межведомственной рабочей группы по устранению субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения.	результативность деятельности (высокая/средняя/низкая) межведомственной рабочей группы специалистов по устранению субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения.

В оценку второго критерия включены как пары, так и тройки сопряженных индикаторов.

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
<p>количество управленческих и педагогических работников муниципальной системы образования, принявших участие в региональных мероприятиях, включенных в дорожную карту регионального проекта "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях»;</p>	<p>внедрение в практику работы (внедрены/планируется внедрение/не планируется) МОУО, ММС новых форм поддержки ШНОР/ШФСНУ (перечислить);</p>
<p>количество участников ШНОР/ШФСНУ в олимпиадах и конкурсах различного уровня из перечня Минпросвещения РФ (приказ №715 от 15.12.2020);</p>	<p>перечень олимпиад и конкурсов различного уровня из перечня Минпросвещения РФ (приказ №715 от 15.12.2020), в которых приняли участие обучающиеся ШНОР/ШФСНУ;</p>
<p>результативность участия в олимпиадах и конкурсах различного уровня из перечня Минпросвещения РФ (приказ №715 от 15.12.2020) (количество победителей и призеров);</p>	
<p>количество педагогических работников муниципальной системы образования, принявших участие в конкурсах профессионального мастерства и творческих профессиональных конкурсах муниципального, регионального и федерального уровней;</p>	<p>наличие/отсутствие карты конкурсов профессионального мастерства и творческих профессиональных конкурсов, в которых участвуют педагоги муниципальной системы образования.</p>
<p>количество педагогов, повысивших квалификационную категорию по итогам участия в конкурсах профессионального мастерства и творческих профессиональных конкурсах.</p>	

3. Усиление процессов управления возможностями ОО

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
<p>количество ставок специалистов психолого-педагогического сопровождения в ОО и муниципальной системе образования для качественного</p>	<p>достаточность (достаточность/недостаточность) специалистов психолого-педагогического сопровождения в муниципальной системе</p>

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
сопровождения ШНОР/ШФСНУ на этапе перехода в режим эффективного функционирования;	образования для реализации задач по сопровождению перехода ШНОР/ШФСНУ в режим эффективного функционирования;
количество договоров о взаимодействии между МОУО, ШНОР/ШФСНУ и муниципальным ППМС-центром;	предмет договора соответствует (соответствует/частично соответствует/не соответствует) приоритетным проблемам в работе МОУО с ШНОР/ШФСНУ, отраженных в муниципальной программе по поддержке ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования;
количество адаптированных программ, разработанных ШНОР/ШФСНУ для детей с ООП;	соответствие содержания адаптированных программ, индивидуальных образовательных маршрутов разработанных ШНОР/ШФСНУ проблеме ребенка с ОВЗ и ОПП;
количество индивидуальных образовательных маршрутов для высоко мотивированных и одаренных обучающихся;	
количество специалистов, участвующих в реализации программ сопровождения детей находящихся в трудной жизненной ситуации или в конфликте с законом в ШНОР/ШФСНУ;	оптимальность состава школьных команд сопровождения детей находящихся в трудной жизненной ситуации или в конфликте с законом ; наличие/отсутствие локального акта, регламентирующего деятельность школьных команд сопровождения детей находящихся в трудной жизненной ситуации или в конфликте с законом;
количество современных компьютеров, используемых в обучении в ШНОР/ШФСНУ;	наличие высокоскоростного интернета (в городских школах не ниже 100Мб/с, в сельских школах не ниже 50 Мб/с) в ШНОР/ШФСНУ;
количество современных учебных лабораторий, используемых в обучении в ШНОР/ШФСНУ;	

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
количество проведенных методических мероприятий для педагогов ШНОР/ШФСНУ по вопросам устранения профессиональных дефицитов;	наличие программы (да/нет) методического сопровождения педагогов ШНОР/ШФСНУ;
количество мероприятий на формирование мотивационной готовности у педагогов ШНОР/ШФСНУ к инновационной деятельности;	наличие (да/нет) методических инструментов для изучения уровня и характера готовности педагогических работников ШНОР/ШФСНУ к инновационной деятельности;
количество проведенных организационно-методических мероприятий для руководителей ШНОР/ШФСНУ	наличие (да/нет) раздела сопровождения деятельности руководителей ШНОР/ШФСНУ по реализации школьных программ повышения качества образования и перехода в режим эффективного функционирования в муниципальной программе;
количество проведенных методических мероприятий для «узких» специалистов (психологов, социальных педагогов, логопедов, дефектологов и т.д.) по организации профессиональной деятельности со сложным контингентом.	наличие (да/нет) в муниципальной службе сборников методических материалов, в т.ч. размещенных на сайтах ММС или МОУО для узких специалистов (психологов, социальных педагогов, логопедов, дефектологов и т.д.) по организации профессиональной деятельности со сложным контингентом.

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
количество тематических мониторингов образовательной деятельности ШНОР/ШФСНУ, направленных на выявление причин низких образовательных результатов;	наличие (да/нет) банка данных критериев для осуществления тематических мониторингов образовательной деятельности ШНОР/ШФСНУ, направленных на выявление причин низких образовательных результатов
количество собеседований с руководителями ШНОР/ШФСНУ по осуществлению управленческих шагов, направленных на повышение образовательных результатов;	определенность тематики собеседований и реальность управленческих решений (целенаправленность, адресность, конкретность, контролируемость, исполнимость), сформулированных в

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
	локальных актах по результатам проведения собеседований;
количество обращений ШНОР/ШФСНУ 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 ШНОР/ШФСНУ для школьников, испытывающих трудности в освоении образовательных программ организация;
количество инспекционных проверок по обеспечению организационно-управленческих и материально-технических и кадровых условий для реализации школьной программы перехода в режим эффективного функционирования.	адекватность и оптимальность управленческих решений (целенаправленность, адресность, конкретность, контролируемость, исполнимость), сформулированных в локальных актах по результатам проведения проверки, направленных на оценку динамики деятельности ШНОР/ШФСНУ по переходу в режим эффективного функционирования.

Анализ результатов, полученных в процессе заполнения мониторинговой карты, основан на определении, что муниципальная программа – это документ стратегического планирования устранения важной проблемы, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решения задач развития муниципальной системы образования. Программа может включать ряд проектов, реализующих отдельные задачи данной программы. Соответственно, стратегическая цель оценки муниципальной программы/проекта сопровождения ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях ", реализуемой посредством мониторинга, заключается в содействии МОУО

через совершенствование этапов управленческого цикла на муниципальном уровне.

Следовательно, в анализ результатов мониторинга следует включить такие разделы как:

- корректировка содержания дорожной карты программы/проекта;
- уточнение целей и задач, переориентирование на реалистичные результаты, исходя из массива полученных данных;
- анализ причин успехов и неудач исполнения программы/реализации проекта;
- планирование активизации организационной деятельности по исполнению программы/проекта: вовлечение в работу новых исполнителей; формирование реестра новых потребностей; корректировка графика реализации программных мероприятий и т.д;
- планирование привлечения внимание социальных партнеров, общественности к проблемам в достижении поставленных программных целей;
- обоснование и планирование работы по привлечению дополнительных ресурсов: финансовых, кадровых, организационно-правовых;
- анализ разногласий среди исполнителей программы/проекта, возникших по ходу реализации.

Результатом анализа должен стать пакет управленческих решений, обеспечивающих условия успешного завершения программы/проекта, формирования инновационной стратегии в рамках новой программы/проекта.

4.2. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ, ВКЛЮЧЕННЫХ В РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ «ПОДДЕРЖКИ ШКОЛ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ И ФУНКЦИОНИРУЮЩИМИ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ»

Для оценки результативности реализации инновационных проектов институционального уровня для муниципальных районов, включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях» был разработан инструмент наблюдения (мониторинговая карта) и алгоритма наблюдения и оценки результативности реализации инновационных институциональных (школьных) проектов сопровождения ШНОР/ШФСНУ.

Были сформулированы задачи мероприятия:

1. Сформировать мониторинговую карту по оценке результативности реализации инновационных институциональных (школьных) проектов сопровождения ШНОР/ШФСНУ.

2. Определить алгоритм заполнения мониторинговой карты при проведении мониторинговых мероприятий.

3. Подготовить мероприятие по обучению школьных проектных команд по осуществлению мониторинга результативности реализации инновационных проектов институционального уровня для школ, включенных в региональную программу «Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях».

Концептуальный подход к формированию мониторинговой карты был выбран, исходя из того, что **целью мониторинга** является обеспечение реализации школьной программы/проекта (институциональный уровень) образовательной организации, имеющей статус ШНОР/ШФСНУ (школа с низкими образовательными результатами/школа, функционирующая в социально-неблагоприятных условиях) на этапе перехода в режим эффективного функционирования, формирование мониторинговой карты было направлено на **решение** следующих задач:

- своевременное выявление проблем в реализации инновационного институционального проекта/программы, заблаговременное предупреждение намечающихся отклонений от дорожной карты, представленной в программе/проекте;

- информирование и организация взаимодействия ШНОР/ШФСНУ с МОУО (муниципальным органом управления образованием), социальными партнерами по вопросам внесения изменений в программу/проект;

- формирование на основе результатов мониторинга эффективной системы мотивации педагогических работников ШНОР/ШФСНУ, обеспечивающей сбалансированную систему стимулов для реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение образовательных результатов обучающихся и перехода в режим эффективного функционирования.

Следует отметить, что инструментарий для осуществления мониторинга создавался с учетом того, что образовательная организация самостоятельно определяла формат комплекса мер от разработки проекта, до разработки программы.

Предметом мониторинга в созданной программе являются:

6. Оценка значений ключевых показателей эффективности, достигнутых за период действия школьной программы/проекта (институциональный уровень), отраженных в ней/нем.
7. Определение степени выполнения мероприятий, предусмотренных инновационной школьной программой/проектом (институциональный уровень).
8. Выявление необходимых изменений, дополнений в разделах целеполагания, кадрового и нормативного обеспечения, в дорожной карте школьной программы/проекта (институциональный уровень).

Выстраивание системы мониторинга результативности реализации инновационных институциональных проектов сопровождения

ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях ", опирается на следующие **принципы**:

- Системный подход, предусматривающий увязывание оценки хода реализации школьной программы/проекта ШНОР/ШФСНУ, выработки управленческих решений в отношении участников программы/проекта, формирование системы мотивации педагогических работников данных образовательных организаций, содержание школьных программ/проектов по повышению образовательных результатов и переходу в режим эффективного функционирования.

- Полнота и достоверность собираемой информации, достаточные для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений по результатам мониторинга. Состав и объем данных, получаемых в рамках мониторинга, должны отвечать требованиям основных заинтересованных сторон (МОУО, ОО, субъекты образовательных отношений).

- Сопоставимость результатов мониторинга реализации школьной программы/проекта по повышению образовательных результатов и переходу в режим эффективного функционирования с муниципальной программы/проекта сопровождения ШНОР/ШФСНУ.

- Встраивание деятельности образовательной организации в систему стратегического развития муниципальной системы общего образования. Результаты мониторинга целесообразно учитывать при разработке программы развития образовательной организации.

Для проведения в образовательной организации создается локальный акт, утверждающий рабочую группу сотрудников, которые будут проводить мониторинговые процедуры и регламент самого мониторинга. Мониторинговая карта разработана таким образом, что может к мониторинговым процедурам можно учителей, узких специалистов, администрацию, методистов. Адресные управленческие решения уже включены в качестве индикаторов в разделы мониторинговой карты.

Сопряженность количественных и качественных индикаторов минимизирует усилия участников мониторинговых процедур по анализу полученных результатов в процессе проведения мониторинговых процедур, поскольку сформированный блок индикаторов определяет аналитическую единицу.

При заполнении мониторинговой карты могут быть использованы такие методы сбора информации как изучение готовых материалов (локальные акты, отчеты, банки данных, аналитические и статистические справки и т.д.), опрос, наблюдение, поскольку преимущества одного метода компенсируют недостатки другого.

Метод сбора информации	Преимущества и сфера применения	Недостатки и ограничения
Изучение готовых материалов (локальные акты, отчеты, банки данных, аналитические и статистические справки и т.д.)	Дает сравнительные стандарты и общее представление о работе школы по устранению конкретной проблемы.	Качество документов может быть разным, это влияет на объективность данных. Необходимы дополнительные усилия и время, чтобы сделать отбор документов.
Опрос	Хорошо для получения данных, которые необходимо сравнивать и классифицировать. Минимизирует влияние субъективных факторов.	Не годится для получения точной информации (количественные индикаторы).
Наблюдение	Единственный метод, который позволяет проследить реальные практики	Затратный по времени. Есть возможность субъективной трактовки наблюдаемых явлений

Система показателей была сформулирована, исходя из того, что

Концептуально мониторинг дает ответы на следующие вопросы:

✓ «Делаем ли мы то, что должны делать?» – ответ нужен руководителям ОО, чтобы проверить, выполняется ли в полном объеме дорожная карта школьной программы/проекта (*самоконтроль*).

✓ «Правильно ли мы действуем?» – ответ покажет руководителям образовательных организаций, актуальна ли их деятельность, 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).

Структурные разделы мониторинговой карты определяют 5 основных выделенных критериев, подлежащих оценке:

- устранение субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения путем использования аналитических инструментов, основанных на объективных данных;

- формирование ясного понимания того, какие инициативы и управленческие шаги приводят ОО к повышению образовательных результатов обучающихся;

- усиление процессов управления возможностями ОО;

- увеличение возможностей педперсонала ОО за счет информирования и обучения, хорошо налаженной коммуникации, координации, сотрудничества и контроля в масштабе всей муниципальной системы общего образования и отдельной образовательной организации;

- достижение лучшего контроля и лучшего видения состояния, в котором находится образовательный процесс в ОО.

Первый критерий оценивается 4 парами сопряженных между собой индикаторов.

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
количество аналитических процедур , направленных на оценку динамики деятельности ОО по переходу в режим	наличие (да/нет) репрезентативных и валидных аналитических программ (методик) для проведения аналитических

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
эффективного функционирования;	процедур, направленных на оценку динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;
количество критериев оценки динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;	достаточность (достаточность/недостаточность) и структурированность (присутствует/отсутствует) критериев оценки динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;
количество локальных актов , сформированных по результатам проведения аналитических процедур для определения динамики деятельности ОО по переходу в режим эффективного функционирования;	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;
наличие (1/0) внутри школы управленческой команды для устранения субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения.	результативность деятельности (высокая/средняя/низкая) школьной управленческой команды для устранения субъективных факторов из процесса принятия управленческого решения.

В оценку второго критерия включены как пары, так и тройки сопряженных индикаторов.

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
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" ;	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;
	внедрение в практику работы ОО

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
	(внедрены/планируется внедрение/не 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.	

3. Усиление процессов управления возможностями **ОО**

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
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 ;	качество реализации образовательных

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
разработанных ШНОР/ШФСНУ для детей с ОВЗ;	программ для детей с особыми образовательными потребностями (высокое/среднее/низкое);
количество индивидуальных образовательных маршрутов для высоко мотивированных и одаренных обучающихся;	
количество программ сопровождения для детей, находящихся в трудной жизненной ситуации или в конфликте с законом;	качество реализации программ (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.

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
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	уровень (высокий/средний/низкий) готовности педагогических работников ОО

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
мероприятиях на формирование мотивационной готовности к инновационной деятельности;	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».

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

индикаторы	
<i>- количественные:</i>	<i>- качественные:</i>
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.

Анализ результатов, полученных в процессе заполнения мониторинговой карты, основан на определении, что школьная программа – это документ

стратегического планирования устранения важной проблемы, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам и обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей и решения задач развития образовательной организации. Программа может включать ряд проектов, реализующих отдельные задачи данной программы. Соответственно, стратегическая цель оценки школьной программы/проекта сопровождения ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях ", реализуемой посредством мониторинга, заключается в таком выстраивании этапов управленческого цикла, чтобы деятельность образовательной организации приводила к позитивным изменениям.

Следовательно, в анализ результатов мониторинга следует включить такие разделы как:

- корректировка содержания дорожной карты программы/проекта;
- уточнение целей и задач, переориентирование на реалистичные результаты, исходя из массива полученных данных;
- анализ причин успехов и неудач исполнения программы/реализации проекта;
- планирование активизации организационной деятельности по исполнению программы/проекта: вовлечение в работу новых исполнителей; формирование реестра новых потребностей; корректировка графика реализации программных мероприятий и т.д;
- планирование привлечения внимание социальных партнеров, общественности к проблемам в достижении поставленных программных целей;
- обоснование и планирование работы по привлечению дополнительных ресурсов: финансовых, кадровых, организационно-правовых;
- анализ разногласий среди исполнителей программы/проекта, возникших по ходу реализации.

Результатом анализа должен стать пакет управленческих решений, обеспечивающих условия успешного завершения программы/проекта, формирования инновационной стратегии в рамках новой программы/проекта.

4.3. ФОРСАЙТ-СЕССИЯ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ СЛУЖБ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ШНОР/ШФСНУ.

Целевая аудитория отчетного мероприятия: специалисты социально-психологических служб, школьные команды образовательных организаций в статусе ШНОР/ШФСНУ, муниципальные координаторы, сопровождающие ШНОР/ШФСНУ на этапе перехода в режим эффективного функционирования, отнесенные на основании кластерного и факторного анализа (информационно-аналитическая справка, предоставленная в соответствии с п. 2.4 технического задания к договору № 18-ЕП/2021 от 27 апреля 2021 года) к первому кластеру (Кингисеппский МР, Лодейнопольский МР, Лужский МР, Приозерский МР, Сланцевский МР, Сосновоборский МР, Тосненский МР).

Для эффективности работы и в силу того, что в ряде образовательных организаций отсутствуют специалисты социально-психологических служб в работу форсайт-сессии были вовлечены управленческие работники школьных команд ШНОР/ШФСНУ, методисты муниципальных информационно-методических центров, а также муниципальные координаторы.

Срок проведения форсайт-сессии – 12 октября 2021г.

Тема форсайт-сессии – организация и осуществление мониторинговой деятельности руководителей и специалистов социально-психологических служб образовательных организаций по оценке результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней для включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими

образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях ".

Программа форсайт-сессии включает следующие этапы работы:

1. Этап формирования работоспособности: знакомство с командой спикеров, объявление темы встречи, организационные моменты, план работы, формирование «климата отношений».

2. Этап сбор ожиданий от участников, целеполагание.

3. Этап погружения в проблему.

Участникам предлагается проблемная ситуация, решением которой должен стать отказ от проведения мониторинга, предложенного выше стоящей организацией. На этом этапе прорабатываются причины сопротивления руководителей и педагогов ОО к мониторинговой деятельности, проясняется их запрос к наиболее удобному и принимаемому формату мониторинга, определяются целевые образы:

- создание представления о структуре и содержании мониторинговой карты по оценке результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней;

- передача управленческого инструмента осуществления мониторинга результативности программы/проекта;

- создание основы аналитического отчета по результатам мониторинга.

4. Этап информирования: определение понятия мониторинговой деятельности; форматы мониторингов; показатели, индикаторы мониторинга; отличия мониторингов реализации программ.

5. Этап формирования образа будущей мониторинговой деятельности по оценке результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней для включенных в региональную программу "Поддержки школ с низкими образовательными результатами и функционирующими в неблагоприятных условиях ".

На этом этапе обсуждается мониторинговая карта с позиции трех концептуальных вопросов:

«Делаем ли мы то, что должны делать?» – ответ нужен муниципальным координаторам программ, руководителям ОО, чтобы проверить, выполняется ли в полном объеме дорожная карта муниципальной/школьной программы/проекта (*самоконтроль*).

• **«Правильно ли мы действуем?»** – ответ покажет руководителям образовательных организаций, актуальна ли их деятельность, 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*).

В конце обсуждения участникам форсайт-сессии предлагается самостоятельная работа:

- Дополнить разделы мониторинговой карты индикаторами, соответствующими специфике деятельности вашей ОО.
- Заполнить мониторинговую карту по вашей ОО.
- Подготовить презентацию на 7 слайдов с результатами мониторинга (важные, интересные выводы, неожиданные результаты).
- Представить свой опыт: с какими сложностями столкнулись и как вышли из ситуации.

Презентация результатов на аналитической сессии

6. Этап рефлексии.

Участникам предлагается сформировать прогноз: заполнение какого из разделов мониторинговой карты вызовет наибольшие затруднения, какие разделы будут наиболее простыми в проработке. Такая форма рефлексии применяется для запуска реализации принципа исследовательской позиции участников, что является важным ресурсом для мониторинговой деятельности.

4.4. АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЕССИЯ ПО ИТОГАМ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ/ПРОЕКТОВ.

По итогам осуществления мониторинга результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровня для включенных в региональную программу «Поддержка школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в неблагоприятных условия была проведена аналитическая сессия для муниципальных координаторов и координаторов школьных проектных команд Ленинградской области.

Основные задачи аналитической сессии:

1. Ознакомление с результатами мониторинга результативности реализации муниципальных и институциональных инновационных проектов.
2. Рефлексия реализации муниципальных программ. Обозначение важных моментов проведения, а также положительных эффектов мониторинга результативности реализации муниципальных и институциональных инновационных проектов для образовательных организаций.
3. Обмен опытом проведения мониторинга результативности реализации муниципальных и институциональных инновационных проектов.
4. Планирование дальнейшего взаимодействия между координаторами команд образовательных организаций для последующего совместно решения выявленных во время проведения мониторинга сложностей.

Сроки проведения аналитической сессии:

29.10.2021 (3 академических часа).

В сценарии аналитической сессии можно выделить несколько логических блоков.

Теоретический блок.

– ознакомление участников с мониторинговой картой результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней;

– выделение основных критериев оценки инновационных проектов муниципального и институционального уровней, включенных в мониторинговую карту:

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 ОО к повышению образовательных результатов обучающихся.
3. Усиление процессов управления возможностями ОО.
4. Увеличение возможностей персонала ОО 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 ОО.

– основные характеристики качественной мониторинговой карты: оптимальна по временным затратам (не требует большого количества времени для проведения мониторинговых процедур); проста и понятна по заполнению для любого участника мониторинга (соответствует специфике деятельности ОО, МОУО); сама по себе является основой аналитического отчета по результатам мониторинга.

Методический блок.

Для проработки мониторинговой карты результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней, а

также для обмена опытом в ее использовании все участники аналитической сессии расходятся на три сессионных зала:

Первый сессионный зал – координаторы школьных проектных команд, чьи названия школ начинаются на буквы А-О;

Второй сессионный зал – координаторы школьных проектных команд, чьи названия школ начинаются на буквы П-Я;

Третий сессионный зал – муниципальные координаторы.

В течении семидесяти минут работы в сессионных залах команды рассказывают о результатах заполнения их мониторинговых карт, делая акцент на следующие аспекты: важные, интересные выводы, неожиданные результаты, полученные в процессе заполнения мониторинговой карты; с какими сложностями столкнулись и как вышли из ситуации.

По завершении обсуждений результатов заполнения мониторинговых карт координаторам предлагается подготовить ответ от сессионного зала на три вопроса: *«Какие возможности дают своевременные и качественные мониторинговые процедуры?»*; *«Какие общие проблемы ОО/МОУО вы увидели в процессе реализации программы/проекта, благодаря заполнению мониторинговой карты?»*; *«Какие форматы дальнейшего взаимодействия можно предложить для решения выявленных в процессе мониторинга проблем?»*.

Результаты ответов на приведенные выше три вопроса представители сессионных залов презентуют в общем зале для всех участников аналитической сессии.

Информационно-аналитический блок

Проводится обобщение итогов работы с мониторинговой картой результативности реализации инновационных проектов муниципального и институционального уровней.

Выделяются основные преимущества мониторинговой карты, а также основные возможности для команд, получаемые при работе с ней:

корректировка дорожной карты, уточнение целей и задач, акцент на реальные результаты; анализ причин успехов и неудач; вовлечение новых исполнителей; привлечение внимания общественности; анализ разногласий среди исполнителей; привлечение дополнительных ресурсов.

Рефлексивный блок.

Рефлексия реализации муниципальных программ по сопровождению перехода школ в режим эффективного функционирования в рамках регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения».

Участникам аналитической сессии предлагается ответить на следующие вопросы: *«Как вы оцениваете свою программу/проект сейчас?»*, *«Как вы видим ее/его дальнейшее развитие?»*, *«Как изменился образ вашей программы/проекта на сегодняшний день? (метафора)»*

Для ответа на предложенные вопросы, координаторов школьных проектных команд просят воспользоваться чатом и зафиксировать их там. Муниципальным координаторам предлагается проговорить ответы на вопросы рефлексии вслух, подключив микрофон.

В завершении планируется время проведения экспертизы региональной инновационной программы и презентация итогов реализации инновационных проектов в режиме научно-практической конференции.

4.5. МОНИТОРИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ И/ИЛИ ФУНКЦИОНИРУЮЩИМИ В СОЦИАЛЬНО НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ.

Мониторинг образовательной среды образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях был проведен в

объеме 102 образовательных организаций 18 муниципальных образований Ленинградской области.

Цели отчетного мероприятия – 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.

Задачи отчетного мероприятия:

1. Мониторинг показателей ряда аспектов скрининга образовательных результатов обучающихся образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях.

2. Мониторинг показателей скрининга социальных аспектов семей обучающихся образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях, включающих социальный статус родителей и поведенческие риски детей.

3. Мониторинг актуализации управленческих и педагогических ресурсов образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях.

В основу выявления мониторинга образовательной среды образовательных организаций Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях положены следующие концептуальные идеи.

1. Образовательная среда – это целостная качественная характеристика 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.

2. Мониторинг как одна из технологий менеджмента образования представляет собой методический инструмент, обеспечивающий отслеживание динамики показателей функционирования образовательной организации. Исходя из того, что управление является сложной иерархической системой взаимосвязей структурных компонентов управления⁵, мы можем говорить, что важно выделять приоритетные, системообразующие компоненты управления в контексте поставленной цели.

3. Мониторинговые процедуры обеспечивают выявление критических зон (зон риска) функционирования образовательных организаций или находящихся в состоянии изменений явлений (ресурсов) в изучаемых образовательных организациях, в отношении которых необходимо принять управленческие решения. Прогностичность мониторинговых результатов и возможность рекомендаций для принятия управленческих решений, алгоритмов, механизмов определяют выбор показателей мониторинга.

4. Основой мониторинга выступают положения ресурсного подхода подходов к анализу эффективности деятельности образовательной организации, а также основные положения системно-деятельностного и субъектно-рефлексивного подходов к процессам профессиогенеза педагогов.

5. Общая задача оценки образовательной среды в свете введенного определения сводится к оценке группы *целевых* (зачем?), *процессуальных* (какими средствами?) и *результативных* (чего достигли?) характеристик. В

⁵ Ананьева Т.Н. Специфика создания систем мониторинга и автоматизированных реестров для обеспечения управленческих процессов в среднем профессиональном образовании // Управление образованием: теория и практика / Management of education: theory and practice. Том 11 (2021). №1(41) / Volume 11 (2021). Issue 1(41) – С. 139-149.

нашем мониторинговой исследовании акцент сделан на оценке дефицитов результативных характеристик с целью формирования рекомендаций по их усилению, что обеспечит повышение образовательных результатов и переходу в режим эффективного взаимодействия.

Анализ мониторингового исследования образовательной среды коснулся 102 образовательных организаций, 18 муниципальных районов Ленинградской области. Из них 93 образовательные организации включены в перечень Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области как образовательные организации, имеющие статус ШНОР и/или ШФСНУ. 101 образовательная организация распределены на три сравниваемые группы.

В первую группу (32 школы) вошли образовательные организации, выделенные Рособрнадзором как школы с низкими результатами обучения (по итогам ВПР, ОГЭ, ЕГЭ).

Во вторую группу (35 школ) включены образовательные организации, выделенные по результатам исследования Высшей школы экономики (2019 год).

Третью группу (34 школы) составляют образовательные организации, которые не включены в перечень Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, но рассматриваются муниципальными органами управления образования как находящиеся в зоне риска и требующие дополнительного сопровождения.

Таблица 7. Общая статистика по количеству школ-участников мониторинга Ленинградской области с низкими образовательными результатами и/или функционирующими в социально неблагоприятных условиях.

Муниципальный район	Кол-во ОО, принявших участие в мониторинге	Муниципальный район	Кол-во ОО, принявших участие в мониторинге	Муниципальный район	Кол-во ОО, принявших участие в мониторинге
Бокситогорский МР	3	Волосовский МР	2	Волховский МР	6
Всеволожский МР	14	Выборгский МР	9	Гатчинский МР	9

Кингисеппский МР	4	Киришский МР	4	Кировский МР	5
Лодейнопольский МР	1	Ломоносовский МР	10	Лужский МР	5
Подпорожский МР	5	Приозерский МР	6	Сланцевский МР	3
Сосновоборский МР	2	Тихвинский МР	5	Тосненский МР	9

Мониторинг проводился по следующим группам показателей:

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

Обработка данных осуществлена с использованием программных пакетов статистической обработки Statistic.12 и SPSS-Statistics.26.

Анализ результатов представлен по трем смысловым блокам:

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

Таблица 8. Показатели, определяющие характеристику образовательной среды с признаками социальной отягощенности.

№ п/п	Показатели	Индикаторы
1.	Высокая доля обучающихся, которые обеспечиваются бесплатным питанием в образовательной организации	Более 60%
2.	Высокая доля обучающихся по адаптированным образовательным программам в инклюзии	Более 15%
3.	Высокая доля педагогических работников пенсионного возраста	Более 30%
4.	Высокая доля семей, находящихся в социально опасном положении/ ведущих асоциальный образ жизни	Более 10%
5.	Высокая доля безработных родителей	Более 20%
6.	Высокая доля родителей, не имеющих высшего образования	Более 70%
7.	Высокая доля обучающихся, находящихся на внутришкольном учете	Более 15%
8.	Высокая доля обучающихся, находящихся на учете ОВД КДН	Более 5 %
9.	Высокая доля обучающихся, с девиантным поведением	Более 5 %

10.	Высокая доля обучающихся, воспитывающихся в неродной семье	Более 4%
-----	--	----------

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.

Таблица 9. Показатели, определяющие характеристику образовательной среды с признаками низкого уровня кадрового потенциала.

№ п/п	Показатели	Индикаторы
1.	Низкая доля педагогических работников с высшим профессиональным образованием	Менее 50%
2.	Высокая доля педагогических работников без высшей или первой квалификационной категории	Более 30 %
3.	Низкая доля педагогических работников с высшей категорией	Менее 10%
4.	Наличие/отсутствие собственных методических разработок	1/0
5.	Низкая доля педагогических работников, прошедших в течение 3 последних лет повышение квалификации и/или профессиональную переподготовку	Менее 20%
6.	Низкая доля педагогов, участвующих в подготовке обучающихся к олимпиадам и/или интеллектуальным конкурсам.	Менее 20%

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.

Таблица 10. Показатели, определяющие характеристику образовательной среды с признаками неэффективного управления образовательной организацией.

№ п/п	Показатели	Индикаторы
1.	Отсутствие профильных классов	
2.	Отсутствие ставок специалистов психолого-педагогического сопровождения	
3.	Отсутствие спортивного зала	
4.	Отсутствие психолого-педагогического мониторинга в ОО	
5.	Отсутствие дополнительных общеразвивающих программ	
6.	Количество обучающихся на 1 компьютер, используемый в обучении	Более 10
7.	Низкий процент системообразующих воспитательных мероприятий	Менее 3 баллов

Изначально выборка образовательных организаций была распределена в соответствии с оценкой показателей, соотнесенных с рядом аспектов скрининга образовательных результатов обучающихся (таблица 5.). Для определения ресурсов образовательных организаций запрашивались как низкие, так и высокие образовательные результаты обучающихся по итогам 2021 года.

Таблица 11. Мониторинг показателей ряда аспектов скрининга образовательных результатов обучающихся

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора	ОО из списка ВШЭ	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
Доля выпускников 2021 года (более 5%), не получивших аттестат.	МОБУ «Потанинская основная школа» (Волоховский) МОУ «СОШ «Токсовский ЦО» (Всеволожский)	МБОУ «Кобраловская ООШ» (Гатчинский) МБОУ «Никольская ООШ» (Гатчинский) МОУ «Красноозерненская ООШ» (Приозерский)	МБОУ «Коробицынская СОШ» (Выборгский) МКОУ «Путиловская ООШ» (Кировский) МОУ «Кузнеченская СОШ» (Приозерский)
Доля участников ЕГЭ (более 5%) по русскому языку и математике (профильный уровень), не преодолевших минимальный порог.		МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво (Бокситогорский) МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» (Гатчинский)	
Доля участников ЕГЭ (более 5%) по русскому языку и математике (профильный уровень), набравших 90 баллов и выше.	<i>Всеволожский:</i> • МОБУ «СОШ «Агалатовский ЦО» • МОУ «Кузьмолдовская СОШ № 1» • МОУ «Ново - Девяткинская СОШ №1» • МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО» • МОУ «СОШ «Лесновский ЦО» • МОУ «СОШ «Токсовский ЦО» <i>Выборгский</i> • МБОУ «СОШ №	<i>Бокситогорский</i> • МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво <i>Гатчинский</i> • МБОУ «Высокоключевая СОШ» • МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» <i>Кировский</i> • МБОУ «Отраденская СОШ №3»	<i>Всеволожский:</i> • МОБУ «СОШ №6 с углубленным изучением отдельных предметов» • МОУ «СОШ» Рахьинский ЦО» • МОУ «Гимназия» г. Сертолово <i>Выборгский:</i> • МБОУ «СОШ № 13 с углубленным изучением отдельных предметов» • МБОУ «СОШ № 37 с углублённым изучением отдельных предметов»

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка ВШЭ	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
	14» <i>Приозерский</i> • МОУ «Громовская СОШ»		<i>Гатчинский:</i> • МБОУ «Коммунарская СОШ №1» • МБОУ «Пламенная СОШ» <i>Кингисеппский:</i> • МБОУ «Пустомержская СОШ» <i>Ломоносовский:</i> • МОУ «Аннинская общеобразовательная школа» • МОУ «Кипенская общеобразовательная школа» • МОУ «Ломоносовская общеобразовательная школа №3» • МОУ «Ропшинская общеобразовательная школа» <i>Тосненский:</i> • МКОУ «Тельмановская СОШ»
Доля участников ОГЭ (более 7%), получивших «2» по русскому языку и математике.	<i>Волховский:</i> • МОБУ «Потанинская основная школа» <i>Всеволожский:</i> • МОУ «Гарболовская СОШ» <i>Выборгский:</i> • МБОУ «Лесогорская СОШ» <i>Лодейнопольский:</i> • МКОУ «Янегская ООШ» <i>Ломоносовский:</i> • МОУ «Лебяженский центр общего образования»	<i>Гатчинский:</i> • МБОУ «Дружногорская СОШ» <i>Приозерский:</i> • МОУ Красноозерненская ООШ»	<i>Всеволожский:</i> • МОУ «СОШ «Свердловский ЦО» <i>Выборгский:</i> • МБОУ «Вещевская ООШ» <i>Кингисеппский:</i> • МБОУ «Пустомержская СОШ» <i>Ломоносовский:</i> • МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа»
Доля участников ОГЭ (более 15 %), получивших «5» по русскому	<i>Бокситогорский:</i> • МКОУ «Заборьевская СОШ»	<i>Волосовский:</i> • МОУ «Волосовская СОШ № 2» <i>Гатчинский:</i>	<i>Всеволожский:</i> • МОБУ «СОШ №6 с углубленным изучением отдельных

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора	ОО из списка ВШЭ	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
языку и математике.	<p><i>Всеволожский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОБУ «СОШ «Агалатовский ЦО» • МОУ «Кузьмолловская СОШ № 1» • МОУ «Ново - Девяткинская СОШ №1» • МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО» <p><i>Выборгский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Лесогорская СОШ» • МБОУ «СОШ № 14» <p><i>Ломоносовский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Лебяженский центр общего образования» <p><i>Лужский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Осьминская СОШ» <p><i>Подпорожский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Никольская ООШ №9» <p><i>Приозерский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Громовская СОШ» • МОУ «Красноармейская ООШ» • МОУ «Отраденская СОШ» <p><i>Сосновоборский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 9 имени В.И.Некрасова» <p><i>Тосненский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Ушакинская СОШ №1» 	<ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Высокоключевая СОШ» • МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» <p><i>Кировский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Отраденская СОШ №3» • МКОУ «Синявинская СОШ» • МКОУ «Шумская СОШ» <p><i>Сланцевский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Выскатская ООШ» • МОУ «Загривская СОШ» <p><i>Тосненский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Рябовская ООШ» • МКОУ «Трубникоборская ООШ» 	<p>предметов»</p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «СОШ»Рахьинский ЦО» • МОУ «Гимназия» г.Сертолово <p><i>Выборгский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Полянская СОШ» • МБОУ «СОШ № 13 с углубленным изучением отдельных предметов» • МБОУ «СОШ № 37 с углублённым изучением отдельных предметов» <p><i>Гатчинский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Кобринская ООШ» • МБОУ «Пламенная СОШ» <p><i>Кингисеппский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Кракольская СОШ» <p><i>Киришский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Кусинская СОШ» <p><i>Ломоносовский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Аннинская общеобразовательная школа» • МОУ «Гостилицкая общеобразовательная школа» • МОУ «Кипенская общеобразовательная школа» • МОУ «Ломоносовская общеобразовательная школа №3» • МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа» • МОУ «Ропшинская общеобразовательная школа» <p><i>Тосненский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ №4 г.Тосно» • МКОУ

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора	ОО из списка ВШЭ	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
			«Тельмановская СОШ»

Представленные в таблице данные показывают, что распределение образовательных организаций из трех выделенных групп примерно одинаковое по показателю «Доля выпускников 2021 года (более 5%), не получивших аттестат». По показателю «Доля участников ЕГЭ (более 5%) по русскому языку и математике (профильный уровень), не преодолевших минимальный порог» выделены только образовательные организации из списка ВШЭ (МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво (*Бокситогорский*), МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» (*Гатчинский*)). Эта группа образовательных организаций значительно отстает по количеству и по показателю «Доля участников ЕГЭ (более 5%) по русскому языку и математике (профильный уровень), набравших 90 баллов и выше» (и по показателю «Доля участников ОГЭ (более 15 %), получивших «5» по русскому языку и математике»). Однако по показателю «Доля участников ОГЭ (более 7%), получивших «2» по русскому языку и математике» в группе ВШЭ образовательных организаций значительно меньше, чем в группе школ, выделенных Рособрнадзором и муниципальными органами управления образованием, но отстает при этом по показателю «Доля участников ОГЭ (более 15 %), получивших «5» по русскому языку и математике». По низким показателям в этой группе основной список составляют образовательные организации Гатчинского МР (МБОУ «Кобраловская ООШ», МБОУ «Никольская ООШ», МОУ МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» МБОУ «Дружногорская СОШ»). В группах школ из списка Рособрнадзора и МОУО позиции школ по низким результатам распределились примерно одинаково. Полученные данные используются для выявления сопряженности низких образовательных результатов с характеристиками образовательной среды.

Исследование образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками социальной отягощенности выявило группу школ в каждой из сравниваемых групп, соответствующих ряду показателей данного типа образовательной среды.

Таблица 12. Распределение выборки образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками социальной отягощенности

Показатель	ОО из списка Рособнадзора (РОН)	ОО из списка Высшей школы экономики (ВШЭ)	Другие ОО, находящиеся в зоне риска (ДР)
Высокая доля обучающихся, которые обеспечиваются бесплатным питанием в образовательной организации	<i>Волховский:</i> • МОБУ «Потанинская основная школа» <i>Лодейнопольский:</i> • МКОУ «Янегская ООШ» <i>Лужский:</i> • МОУ «Осьминская СОШ»	<i>Волховский:</i> • МОБУ «Селивановская ООШ» <i>Кировский:</i> • МКОУ «Шумская СОШ» <i>Сланцевский:</i> • МОУ «Выскальская ООШ» • МОУ «Загривская СОШ» • МОУ «Старопольская СОШ»	<i>Выборгский:</i> • МБОУ «Полянская СОШ» <i>Ломоносовский:</i> • МОУ «Копорская общеобразовательная школа»
Высокая доля обучающихся по адаптированным образовательным программам в инклюзии	<i>Киришский:</i> • МОУ «Киришская СОШ №3»	<i>Волховский:</i> • МОБУ «Бережковская ООШ» <i>Гатчинский:</i> • МБОУ «Высокоключевая СОШ» <i>Кингисеппский:</i> • МБОУ «Опольевская ООШ» <i>Кировский:</i> • МКОУ «Шумская СОШ» • МБОУ «Отраденская СОШ №3» <i>Лужский:</i> • МОУ «Ям-Тесовская СОШ» <i>Сланцевский:</i> • МОУ «Загривская СОШ» <i>Тосненский:</i> • МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат» • МКОУ «Форносовская ООШ» • МКОУ «Трубникоборская ООШ» •	<i>Гатчинский:</i> • МБОУ «Кобринская ООШ»
Высокая доля педагогических работников пенсионного	<i>Приозерский:</i> • МОУ «Красноармейская ООШ»	<i>Гатчинский</i> • МБОУ «Высокоключевая СОШ» <i>Кингисеппский:</i>	<i>Выборгский</i> • МБОУ «СОШ № 13 с углубленным изучением отдельных

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора (РОН)	ОО из списка Высшей школы экономики (ВШЭ)	Другие ОО, находящиеся в зоне риска (ДР)
возраста	<ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Громовская СОШ» <i>Тихвинский:</i> • МОУ «Ганьковская СОШ» 	<ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Фалилеевская ООШ» <i>Тосненский</i> • МКОУ «Форносовская ООШ» • МКОУ «Трубникоборская ООШ» 	предметов» <i>Тосненский</i> • МКОУ «Пельгорская ООШ»
Высокая доля безработных родителей	<i>Лодейнопольский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Янегская ООШ» <i>Подпорожский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького» 	<i>Волосовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Торосовская ООШ» <i>Волховский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОБУ «Бережковская ООШ» <i>Всеволожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Осельковская ООШ» <i>Кингисеппский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Фалилеевская ООШ» <i>Приозерский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Красноозерненская ООШ» <i>Сланцевский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Выскатская ООШ» <i>Сланцевский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Старопольская СОШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат» 	<i>Всеволожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Щегловская СОШ» <i>Приозерский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Мельниковская СОШ»
Высокая доля родителей, не имеющих высшего образования	<i>Бокситогорский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Заборьевская СОШ» <i>Волховский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОБУ «Потанинская основная школа» <i>Выборгский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Лесогорская СОШ» <i>Лодейнопольский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Янегская ООШ» <i>Лужский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Осьминская СОШ» <i>Подпорожский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Вознесенская СОШ» 	<i>Бокситогорский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво • МКОУ «Подборовская ООШ» <i>Волховский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОБУ «Бережковская ООШ» <i>Гатчинский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Дружногорская СОШ» <i>Кингисеппский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Фалилеевская ООШ» <i>Киришский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова» <i>Кировский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ 	<i>Выборгский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Вещевская ООШ» <i>Кингисеппский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Кракольская СОШ» • МБОУ «Пустомержская СОШ» <i>Кировский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Путиловская ООШ» <i>Ломоносовский:</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Копорская общеобразовательная школа» • МОУ «Ропшинская общеобразовательная школа»

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора (РОН)	ОО из списка Высшей школы экономики (ВШЭ)	Другие ОО, находящиеся в зоне риска (ДР)
	<p>№7»</p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Подпорожская СОШ № 1 им. А.С.Пушкина» МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького» <p><i>Приозерский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Красноармейская ООШ» МОУ «Отраденская СОШ» <p><i>Тихвинский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Ганьковская СОШ» 	<p>«Отраденская СОШ №3»</p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Назиевская СОШ» МКОУ «Шумская СОШ» <p><i>Лужский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Володарская СОШ» <p><i>Приозерский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Коммунарская ООШ» МОУ «Красноозерненская ООШ» <p><i>Сланцевский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Выскатская ООШ» МОУ «Загривская СОШ» МОУ «Старопольская СОШ» <p><i>Тихвинский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Андреевская ООШ» МОУ «Ильинская ООШ» МОУ «Красавская ООШ» <p><i>Тосненский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Трубнокоборская ООШ» 	<p><i>Приозерский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Мельниковская СОШ» <p><i>Тосненский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Тельмановская СОШ»
Высокая доля обучающихся, находящихся на внутришкольном учете		<p>Гатчинский</p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Кобраловская ООШ» <p>Лужский</p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Володарская СОШ» 	
Высокая доля обучающихся, находящихся на учете ОВД КДН	<p><i>Выборгский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Лесогорская СОШ» 	<p><i>Лужский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Володарская СОШ» <p><i>Тосненский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Форносовская ООШ» 	
Высокая доля обучающихся, с девиантным поведением		<p><i>Приозерский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Коммунарская ООШ» 	<p><i>Ломоносовский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа»
Высокая доля семей, находящихся в социально опасном положении/	<p><i>Подпорожский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Вознесенская СОШ №7» 	<p><i>Гатчинский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Кобраловская ООШ» <p><i>Лужский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Володарская 	<p><i>Гатчинский:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Кобринская ООШ»

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора (РОН)	ОО из списка Высшей школы экономики (ВШЭ)	Другие ОО, находящиеся в зоне риска (ДР)
ведущих асоциальный образ жизни		СОШ» <i>Приозерский:</i> • МОУ «Коммунарская ООШ» <i>Сланцевский:</i> • МОУ «Загривская СОШ» <i>Сосновоборский:</i> • МБОУ «СОШ № 1»	
Высокая доля обучающихся, воспитывающихся в неродной семье	<i>Волховский:</i> • МОБУ «Потанинская основная школа» <i>Лодейнопольский:</i> • МКОУ «Янегская ООШ»	<i>Бокситогорский:</i> • МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво <i>Приозерский:</i> • МОУ «Красноозерненская ООШ» <i>Сланцевский:</i> • МОУ «Загривская СОШ» <i>Тосненский:</i> • МКОУ «Трубникоборская ООШ»	<i>Киришский:</i> • МОУ «Кусинская СОШ» <i>Лужский:</i> • МОУ «Заклинская СОШ»

В таблице ниже представлены образовательные организации, в которых рассматриваемые индикаторы встречаются чаще. Таким образом, можно отметить школы, которые в большей степени имеют признаки социальной отягощённости. Это МКОУ «Янегская ООШ» (Лодейнопольский МР), МОУ «Володарская СОШ» (Лужский МР), МОУ «Загривская СОШ» (Сланцевский МР), МКОУ «Трубникоборская ООШ» (Тосненский МР).

Район	Образовательная организация	Количество индикаторов	Список школ сформирован:
1. Бокситогорский	МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво	2	ВШЭ
2. Волховский	МОБУ «Бережковская ООШ»	3	ВШЭ
3. Волховский	МОБУ «Потанинская основная школа»	3	РОН
4. Выборгский	МБОУ «Лесогорская СОШ»	2	РОН
5. Гатчинский	МБОУ «Высокоключевая СОШ»	2	ВШЭ
6. Гатчинский	МБОУ «Кобраловская ООШ»	2	ВШЭ
7. Гатчинский	МБОУ «Кобринская ООШ»	2	ДР
8. Кингисеппский	МБОУ «Фалилеевская ООШ»	3	ВШЭ
9. Кировский	МБОУ «Отраденская СОШ №3»	2	ВШЭ
10. Кировский	МКОУ «Шумская СОШ»	3	ВШЭ

11. Лодейнопольский	МКОУ «Янегская ООШ»	4	РОН
12. Ломоносовский	МОУ «Копорская общеобразовательная школа»	2	ДР
13. Лужский	МОУ «Володарская СОШ»	4	ВШЭ
14. Лужский	МОУ «Осьминская СОШ»	2	РОН
15. Подпорожский	МБОУ «Вознесенская СОШ №7»	2	РОН
16. Подпорожский	МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького»	2	РОН
17. Приозерский	МОУ «Коммунарская ООШ»	3	ВШЭ
18. Приозерский	МОУ «Красноармейская ООШ»	2	РОН
19. Приозерский	МОУ «Красноозерненская ООШ»	3	ВШЭ
20. Приозерский	МОУ «Мельниковская СОШ»	2	ДР
21. Сланцевский	МОУ «Выскатская ООШ»	3	ВШЭ
22. Сланцевский	МОУ «Загривская СОШ»	5	ВШЭ
23. Сланцевский	МОУ «Старопольская СОШ»	3	ВШЭ
24. Тихвинский	МОУ «Ганьковская СОШ»	2	РОН
25. Госненский	МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат»	2	ВШЭ
26. Госненский	МКОУ «Трубникоборская ООШ»	4	ВШЭ
27. Госненский	МКОУ «Форносовская ООШ»	3	ВШЭ

Исследование образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками низкого уровня кадрового потенциала выявило группу школ в каждой из сравниваемых групп, соответствующих ряду показателей данного типа образовательной среды.

Таблица 13. Распределение выборки образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками низкого уровня кадрового потенциала

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
Высокая доля педагогических работников без высшей или первой квалификационной категории	<ul style="list-style-type: none"> • Всеволожский • МОУ «СОШ «Лесновский ЦО» • Всеволожский • МОБУ «Муринская СОШ №3» • Всеволожский • МОУ «СОШ «Токсовский ЦО» • Всеволожский • МОУ «Кузьмолдовская 	<ul style="list-style-type: none"> • Волосовский • МОУ «Торосовская ООШ» • Гатчинский МБОУ «Кобраловская ООШ» • Киришский МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова» • Кировский МКОУ «Шумская СОШ» • Кировский 	<ul style="list-style-type: none"> • Всеволожский МОБУ «СОШ №6 с углубленным изучением отдельных предметов» • Выборгский • МБОУ "Вещевская ООШ" • Выборгский • МБОУ «СОШ № 37 с углублённым изучением отдельных предметов»

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
	СОШ № 1» <ul style="list-style-type: none"> • Гатчинский • МБОУ «Сусанинская СОШ» • Киришский • МОУ «Будогощская СОШ» • Лодейнопольский • МКОУ «Янегская ООШ» • Приозерский МОУ «Отраденская СОШ» • Приозерский • МОУ «Красноармейская ООШ» • Всеволожский • МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО» • Всеволожский • МОУ «СОШ «Лесновский ЦО» • Всеволожский • МОУ «Кузьмолдовская СОШ № 1» 	<ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Отраденская СОШ №3» • Лужский МОУ «Ям-Тесовская СОШ» • Приозерский МОУ «Красноозерненская ООШ» • Сланцевский МОУ «Старопольская СОШ» • Сланцевский МОУ «Выскатская ООШ» • Сосновоборский МБОУ «СОШ № 1» • Тихвинский МОУ «Андреевская ООШ» • Тосненский МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат» • Бокситогорский • МКОУ «Подборовская ООШ» • Волховский • МОБУ «Селивановская ООШ» • Гатчинский • МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» • Гатчинский • МБОУ «Никольская ООШ» 	<ul style="list-style-type: none"> • Гатчинский МБОУ «Кобринская ООШ» • Гатчинский МБОУ «Коммунарская СОШ №1» • Всеволожский МОУ «Гимназия» г.Сертолово • Кингисеппский МБОУ «Кракольская СОШ» • Тосненский МКОУ «Тельмановская СОШ»
Низкая доля педагогических работников с высшей категорией	<ul style="list-style-type: none"> • Всеволожский • МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО» • Гатчинский • МБОУ «Сусанинская СОШ» • Лужский • МОУ «Осьминская СОШ» 	<ul style="list-style-type: none"> • Волховский • МОБУ «Бережковская ООШ» • Волховский • МОБУ «Селивановская ООШ» • Всеволожский • МОУ 	<ul style="list-style-type: none"> • Всеволожский • МОУ «СОШ»Рахьинский ЦО» • Кировский • МКОУ «Путиловская ООШ» • Приозерский • МОУ «Кузнеченская СОШ «

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие находящиеся в зоне риска ОО,
	<ul style="list-style-type: none"> • Тихвинский • МОУ «Ганьковская СОШ» • Тосненский • МКОУ «Ушакинская СОШ №1» 	<ul style="list-style-type: none"> «Осельковская ООШ» • Гатчинский • МБОУ «Дружнoгoрская СОШ» • Кингисеппский • МБОУ «Фалилеевская ООШ» • Киришский • МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова» • Кировский • МКОУ «Шумская СОШ» • Кировский • МБОУ «Отраденская СОШ №3» • Лужский • МОУ «Володарская СОШ» • Приозерский • МОУ «Красноозерненская ООШ» • Тихвинский • МОУ «Ерёминогорская ООШ» • Тихвинский • МОУ «Ильинская ООШ» • Тихвинский • МОУ «Красавская ООШ» • Тосненский • МКОУ «Рябовская ООШ» • Тосненский • МКОУ «Форносовская ООШ» 	<ul style="list-style-type: none"> • Тосненский • МКОУ «Любанская СОШ им. А.Н. Радищева» • Тосненский • МКОУ «Пельгорская ООШ»
Низкая доля /отсутствие собственных методических разработок	<i>Бокситогорский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Заборьевская СОШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ 	<i>Бокситогорский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Подборовская ООШ» <i>Волховский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОБУ 	<i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Пламенная СОШ» <i>Кировский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Путиловская ООШ»

Показатель	ОО из списка Рособрназора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
	«Лебяженский центр общего образования» <i>Лужский</i> • МОУ «Осьминская СОШ»	«Селивановская ООШ» <i>Гатчинский</i> • МБОУ «Высокоключевая СОШ» <i>Кировский</i> • МКОУ «Шумская СОШ» <i>Тосненский</i> • МКОУ «Рябовская ООШ»	<i>Ломоносовский</i> • МОУ «Лаголовская общеобразовательная школа» • МОУ «Ломоносовская общеобразовательная школа №3»
Низкая доля педагогических работников, прошедших в течение 3 последних лет повышение квалификации и/или профессиональную переподготовку	<i>Киришский</i> • МОУ «Киришская СОШ №3» <i>Ломоносовский</i> • МОУ «Лебяженский центр общего образования»	<i>Кировский</i> • МКОУ «Шумская СОШ» <i>Сосновоборский</i> • МБОУ «СОШ №1» <i>Тихвинский</i> • МОУ «Красавская ООШ»	<i>Гатчинский</i> • МБОУ «Коммунарская СОШ №1» • Кингисеппский • МБОУ «Кракольская СОШ» • Ломоносовский • МОУ «Кипенская общеобразовательная школа» • МОУ «Лаголовская общеобразовательная школа» • Приозерский • МОУ «Кузнеченская СОШ» • Тосненский • МБОУ «СОШ №4 г. Тосно» • МКОУ «Тельмановская СОШ»
Низкая доля педагогов, участвующих в подготовке обучающихся к олимпиадам и/или интеллектуальным конкурсам.	<i>Лужский:</i> • МОУ «Осьминская СОШ»	•	•

В таблице ниже представлены образовательные организации, в которых рассматриваемые индикаторы встречаются чаще. Таким образом, можно отметить школы, которые в большей степени имеют признаки низкокадрового потенциала. Это МОБУ «Селивановская ООШ»

(Волховский), МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО» (Всеволожский), МКОУ «Шумская СОШ» (Кировский), МОУ «Осьминская СОШ» (Лужский).

Район	Образовательная организация	Количество индикаторов	Список школ сформирован:
Бокситогорский	МКОУ «Подборовская ООШ»	2	ВШЭ
Волховский	МОБУ «Селивановская ООШ»	3	ВШЭ
Всеволожский	МОУ «Кузьмолловская СОШ № 1»	2	РОН
Всеволожский	МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО»	4	РОН
Гатчинский	МБОУ «Коммунарская СОШ №1»	2	ДР
Гатчинский	МБОУ «Сиверская ООШ»	2	РОН
Гатчинский	МБОУ «Сусанинская СОШ»	2	РОН
Кингисеппский	МБОУ «Кракольская СОШ»	2	ДР
Киришский	МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова»	2	ВШЭ
Кировский	МБОУ «Отраденская СОШ №3»	2	ВШЭ
Кировский	МКОУ «Путиловская ООШ»	2	ДР
Кировский	МКОУ «Шумская СОШ»	4	ВШЭ
Ломоносовский	МОУ «Лаголовская общеобразовательная школа»	2	ДР
Ломоносовский	МОУ «Лебяженский центр общего образования»	2	РОН
Лужский	МОУ «Осьминская СОШ»	3	РОН
Приозерский	МОУ «Красноозерненская ООШ»	2	ВШЭ
Приозерский	МОУ «Кузнеченская СОШ «	2	ДР
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 1»	2	ВШЭ
Тихвинский	МОУ «Красавская ООШ»	2	ВШЭ
Тосненский	МКОУ «Рябовская ООШ»	2	ВШЭ
Тосненский	МКОУ «Тельмановская СОШ»	2	ДР

Исследование образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками неэффективного управления образовательной организацией выявило группу школ в каждой из

сравниваемых групп, соответствующих ряду показателей данного типа образовательной среды.

Таблица 14. Распределение выборки образовательных организаций в рамках выделенной характеристики образовательной среды с признаками неэффективного управления.

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
Отсутствие профильных классов	<p><i>Бокситогорский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Заборьевская СОШ» <p><i>Выборгский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Лесогорская СОШ» <p><i>Гатчинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Сусанинская СОШ» <p><i>Лодейнопольский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Янегская ООШ» <p><i>Ломоносовский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Лебяженский центр общего образования» <p><i>Лужский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Осьминская СОШ» <p><i>Тихвинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Ганьковская СОШ» <p><i>Тосненский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Ушакинская СОШ №1» 	<p><i>Бокситогорский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Подборовская ООШ» <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво <p><i>Волосовский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Торосовская ООШ» МОУ «Волосовская СОШ № 2» <p><i>Волховский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОБУ «Селивановская ООШ» МОБУ «Бережковская ООШ» <p><i>Всеволожский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Осельковская ООШ» <p><i>Гатчинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Кобраловская ООШ» МБОУ «Высокоключевая СОШ» <p><i>Кингисеппский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Опольевская ООШ» <p><i>Киришский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова» <p><i>Кировский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Отраденная СОШ №3» МКОУ «Назиевская СОШ» <p><i>Ломоносовский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Яльгелевский образовательный центр» <p><i>Лужский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Ям-Тесовская СОШ МОУ «Володарская СОШ» <p><i>Приозерский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Красноармейская ООШ» МОУ «Красноозерненская ООШ» МОУ «Коммунарская ООШ» <p><i>Сланцевский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Выскатская 	<p><i>Всеволожский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «СОШ» Рахьинский ЦО» МОУ «Гимназия» г. Сертолово <p><i>Выборгский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ "Вещевская ООШ" <p><i>Гатчинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МБОУ «Пламенная СОШ» МБОУ «Кобринская ООШ» МБОУ «Никольская ООШ» <p><i>Кировский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Путиловская ООШ» <p><i>Ломоносовский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа» <p><i>Лужский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Заклинская СОШ» <p><i>Приозерский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МОУ «Мельниковская СОШ» <p><i>Тосненский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> МКОУ «Пельгорская ООШ»

Показатель	ОО из списка Рособрнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие находящиеся в зоне риска
		<p>ООШ» <i>Тихвинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Андреевская ООШ» • МОУ «Красавская ООШ» • МОУ «Ерёминогорская ООШ» • МОУ «Ильинская ООШ» <p><i>Тосненский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Трубнокоборская ООШ» • МКОУ «Рябовская ООШ» • МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат» • МКОУ «Форносовская ООШ» • 	
Отсутствие ставок специалистов в психолого-педагогического сопровождения	<p><i>Бокситогорский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Заборьевская СОШ» <p><i>Выборгский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 14» <p><i>Киришский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Будогошская СОШ» <p><i>Лодейнопольский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Янегская ООШ» <p><i>Лужский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Осьминская СОШ» <p><i>Подпорожский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького» <p><i>Тихвинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Ганьковская СОШ» 	<p><i>Бокситогорский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Подборовская ООШ» <p><i>Волосовский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Волосовская СОШ № 2» <p><i>Волховский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОБУ «Бережковская ООШ» • МОБУ «Селивановская ООШ» <p><i>Гатчинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Дружногорская СОШ» • МБОУ «Никольская ООШ» <p><i>Кингисеппский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Фалилеевская ООШ» <p><i>Киришский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова» <p><i>Кировский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Синявинская СОШ» <p><i>Лужский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Ям-Тесовская СОШ» • МОУ «Володарская СОШ» <p><i>Сланцевский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Старопольская СОШ» • МОУ «Загривская СОШ» • МОУ «Выскатская ООШ» <p><i>Сосновоборский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 1» <p><i>Тихвинский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Андреевская ООШ» 	<p><i>Выборгский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 13 с углубленным изучением отдельных предметов» • МБОУ "Вещевская ООШ" <p><i>Кингисеппский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Пустомержская СОШ» • МБОУ «Кракольская СОШ» <p><i>Кировский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Путиловская ООШ» <p><i>Ломоносовский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Ропшинская общеобразовательная школа» • МОУ «Копорская общеобразовательная школа» • МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа» <p><i>Тосненский</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Пельгорская ООШ»

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
		<ul style="list-style-type: none"> • «Красавская ООШ» • МОУ «Ерёминогорская ООШ» • МОУ «Ильинская ООШ» <i>Тосненский</i> • МКОУ «Рябовская ООШ» 	
Отсутствие спортивного зала	•	•	•
Отсутствие психолого-педагогического мониторинга	<i>Всеволожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Гарболовская СОШ» <i>Киришский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Киришская СОШ №3» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Лебяженский центр общего образования» 	<i>Волховский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Селивановская ООШ» <i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Кобраловская ООШ» <i>Кингисеппский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Опольевская ООШ» • МБОУ «Фалилеевская ООШ» <i>Кировский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Отраденская СОШ №3» <i>Сосновоборский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 1» <i>Тихвинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Андреевская ООШ» 	<i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Коммунарская СОШ №1» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Кипенская общеобразовательная школа» <ul style="list-style-type: none"> • <i>Приозерский</i> • МОУ «Мельниковская СОШ»
Количество обучающихся на 1 компьютер, используемый в обучении	<i>Всеволожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Кузьмолловская СОШ № 1» • МОУ «СОШ «Токсовский ЦО» <i>Выборгский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Лесогорская СОШ» • МБОУ «СОШ № 14» <i>Лодейнопольский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Янегская ООШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Лебяженский центр общего образования» <i>Лужский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Оредежская СОШ» <i>Подпорожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Подпорожская СОШ № 1 им. А.С.Пушкина» 	<i>Бокситогорский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво <i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Гатчинская СОШ № 11» <i>Кировский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Отраденская СОШ №3» <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Синявинская СОШ» <i>Приозерский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Коммунарская ООШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат» • МКОУ «Форносовская ООШ» 	<i>Всеволожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Гимназия» г.Сертолово • МОУ «СОШ «Свердловский ЦО» • МОУ «Янинская СОШ» <i>Выборгский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 37 с углублённым изучением отдельных предметов» <i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Коммунарская СОШ №1» <i>Кингисеппский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Кракольская СОШ» <i>Кировский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Путиловская ООШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Ломоносовская общеобразовательная

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие ОО, находящиеся в зоне риска
	<i>Приозерский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Красноармейская ООШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Ушакинская СОШ №1» 		школа №3» <i>Лужский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Заклинская СОШ» <i>Приозерский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Мельниковская СОШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Тельмановская СОШ»
Отсутствие дополнительных общеразвивающих программ	<i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Сусанинская СОШ» <i>Лодейнопольский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Янегская ООШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Лебяженский центр общего образования» <i>Сосновоборский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 9 имени В.И.Некрасова» <i>Тихвинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Ганьковская СОШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Ушакинская СОШ №1» 	<i>Волховский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Бережковская ООШ» • МБОУ «Селивановская ООШ» <i>Гатчинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Кобраловская ООШ» • МБОУ «Дружногорская СОШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Яльгелевский образовательный центр» <i>Тихвинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Андреевская ООШ» • МОУ «Красавская ООШ» • «Ерёминогорская ООШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Трубникоборская ООШ» <i>Сосновоборский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 1» 	<i>Кировский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Путиловская ООШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Гостилицкая общеобразовательная школа» • МОУ «Копорская общеобразовательная школа» • МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Пельгорская ООШ» • МКОУ «Любанская СОШ им. А.Н. Радищева» •
Низкий процент системообразующих воспитательных мероприятий	<i>Всеволожский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО» <i>Выборгский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 14» <i>Лодейнопольский</i> МКОУ «Янегская ООШ» <i>Приозерский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Красноармейская ООШ» <i>Сосновоборский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 9 имени В.И.Некрасова» • 	<ul style="list-style-type: none"> • » <i>Волосовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Торосовская ООШ» <i>Кингисеппский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Фалилеевская ООШ» <i>Лужский</i> МОУ «Ям-Тесовская СОШ» <i>Тихвинский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Андреевская ООШ» • МОУ «Красавская ООШ» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Форносовская ООШ» 	<i>Выборгский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «СОШ № 13 с углубленным изучением отдельных предметов» • МБОУ «СОШ № 37 с углублённым изучением отдельных предметов» <i>Кингисеппский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МБОУ «Пустомержская СОШ» <i>Ломоносовский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МОУ «Гостилицкая общеобразовательная школа» <i>Тосненский</i> <ul style="list-style-type: none"> • МКОУ «Пельгорская ООШ» • МКОУ «Любанская СОШ им. А.Н. Радищева»

Показатель	ОО из списка Рособнадзора	ОО из списка Высшей школы экономики	Другие находящиеся в зоне риска
			• МКОУ «Тельмановская СОШ»

В таблице ниже представлены образовательные организации, в которых рассматриваемые индикаторы встречаются чаще. Таким образом, можно отметить школы, которые в большей степени имеют признаки неэффективного управления. Это МОБУ «Селивановская ООШ» (Волховский), МБОУ «Фалилеевская ООШ» (Кингисеппский), МКОУ «Путиловская ООШ» (Кировский), МКОУ «Янегская ООШ» (Лодейнопольский), МОУ «Лебяженский центр общего образования» (Ломоносовский), МОУ «Андреевская ООШ» и МОУ «Красавская ООШ» (Тихвинский), МКОУ «Пельгорская ООШ» (Тосненский).

Район	Образовательная организация	Количество индикаторов	Список школ сформирован:
Волховский	МОБУ «Бережковская ООШ»	3	ВШЭ
Волховский	МОБУ «Селивановская ООШ»	4	ВШЭ
Выборгский	МБОУ «СОШ № 14»	3	РОН
Гатчинский	МБОУ «Кобраловская ООШ»	3	ВШЭ
Кингисеппский	МБОУ «Фалилеевская ООШ»	4	ВШЭ
Кировский	МБОУ «Отраденская СОШ №3»	3	ВШЭ
Кировский	МКОУ «Путиловская ООШ»	4	Другие
Лодейнопольский	МКОУ «Янегская ООШ»	5	РОН
Ломоносовский	МОУ «Лебяженский центр общего образования»	4	РОН
Ломоносовский	МОУ «Оржицкая общеобразовательная школа»	3	Другие
Приозерский	МОУ «Мельниковская СОШ»	3	Другие
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 1»	3	ВШЭ
Тихвинский	МОУ «Андреевская ООШ»	5	ВШЭ
Тихвинский	МОУ «Ганьковская СОШ»	3	РОН

Тихвинский	МОУ «Ерёминогорская ООШ»	3	ВШЭ
Тихвинский	МОУ «Красавская ООШ»	4	ВШЭ
Тосненский	МКОУ «Пельгорская ООШ»	4	Другие
Тосненский	МКОУ «Ушакинская СОШ №1»	3	РОН
Тосненский	МКОУ «Форносовская ООШ»	3	ВШЭ

По итогам проведения мониторинга образовательной среды были сформулированы следующие выводы и рекомендации.

Результаты проведения мониторинговых процедур выявили связи между определенными образовательными результатами обучающихся и характеристиками образовательной среды ряда школ, участвующих в оценке, что 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.

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 школы в социальные программы и конкурсы. Работу с родителями обучающихся необходимо строить на принципах психолого-педагогического просвещения, социальной помощи, профессиональной ориентации и трудоустройства.

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.

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, соответствие декларируемых задач программе деятельности, создание творческой атмосферы для всех субъектов образовательных отношений станут реальными условиями для изменения результативных характеристик образовательной среды.

Исходя из того, что в целом мониторинг образовательной среды показывает куда «движется» образовательная организация в своей работе, каковы основные тенденции изменения в ее эффективности, можно на этой основе делать обоснованный прогноз её развития, формировать программы коррекции и реорганизации её деятельности.

4.6. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПЕРЕХОДА ШКОЛ В РЕЖИМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ.

В качестве оснований для составления рекомендаций были взяты материалы, отраженные в ряде мероприятий, осуществленных в рамках сотрудничества ГАОУ "Ленинградский областной институт развития

образования", 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.

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 экспертизы муниципальных программ сопровождения перехода школ в режим эффективного развития (п. 1.1.);
- алгоритм 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 проведения фокус-группы для участников муниципальной проектной команды, координирующей деятельность школьных управленческих команд, обеспечивающих разработку и реализации программ перехода ОО в режим эффективной работы (п. 3.1.1.);
- принципы проведения стратегической сессии для организации практической деятельности муниципальной команды по созданию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий

реализации проектов улучшения образовательных результатов школами с низкими результатами стратегической сессии (п. 3.1.2.);

– алгоритм проведения аналитической сессии (п. 3.2.) для муниципальной / школьной проектной команды.

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». Кластеризация образовательных организаций муниципального района

1.1. Методические рекомендации на основе экспертизы муниципальных программ/проектов по переходу школ в режим эффективного развития

Экспертиза муниципальных программ (проектов) сопровождения перехода образовательных организаций в режим эффективного развития является инструментом управления. На его основе выделяются основные проблемы и перспективы совершенствования деятельности муниципальной команды, уточняются мероприятия дорожной карты.

Серьезный вызов, при этом, представляет собой использование технологии сетевого наставничества во взаимодействии школ с различными образовательными результатами. Рекомендуется определить критерии экспертизы и уровни их проявления на основе метода экспертной оценки специалистами муниципального уровня управления образования.

В качестве примера можно привести некоторые элементы технологии экспертизы и ее материалы. Для получения более объективной информации, привлечение внешних по отношению к муниципальной системе образования экспертов. Это позволит сформировать обобщенную картину, выявить тенденции, ресурсы и типичные трудности, а также наиболее эффективные приемы и подходы в деятельности муниципальной команды.

Приведем в качестве примера некоторые факты, выявленные при экспертизе муниципальных программ сопровождения перехода образовательных организаций в режим эффективного функционирования (июнь, 2021):

- на официальных сайтах нерегулярно обновляется информация текущего года по реализации программ;
- материалы, которые должны составлять муниципальную программу есть, но не представлены в полном объеме и не собраны в блоки программы;
- имеет место подмена муниципальной программы рядом отдельных мероприятий и созданных под них локальных актов, которые названы системой;
- муниципальная программа играет второстепенную роль, выступает как одно из элементов в системе муниципальных мероприятий;
- в ряде программ контролирующие мероприятия отражены как отдельные управленческие элементы, часто не сведенные в систему.

Рекомендация 1. Необходимо сформировать созданные и качественно проработанные материалы в Программу сопровождения проектов по переходу школ в режим эффективного развития.

Рекомендация 2. Целесообразно в муниципальной программе выстроить материалы в логике: от анализа сложившейся ситуации к ключевой идее программы и ее реализации.

Рекомендация 3. При проведении анализа ситуации в муниципальном районе следует особое внимание обратить на те факты, которые отражают действительно проблемные зоны в муниципальной системе образования. Для изменения этих ситуаций и решения проблем и создается муниципальная программа. Достижения и высокие показатели по обучению и в конкурсно-олимпиадном движении формируют ресурс муниципалитета, но не могут

быть основанием создания программы поддержки школ с низкими образовательными результатами.

Рекомендация 4. Предусмотреть не менее четырех точек контроля по реализации муниципальной программы сопровождения перехода школ в режим эффективной работы.

В качестве точек контроля чаще всего используются лишь собеседование с руководителями образовательных организаций и результаты ГИА. При этом относительно ГИА редко контролируются вопросы ВПР пятых-восьмых и десятых классов. Такая «информационная яма» порой скрывает возможные риски обострения проблем качества обучения. Также остается непонятным, какие проблемы поднимаются при собеседовании с руководителями образовательных организаций, реализующих программы перехода школ в режим эффективного развития.

Рекомендация 5. С учетом законодательных документов федерального и регионального уровней, необходимо сформировать систему собственной муниципальной нормативно-правовой базы муниципального района, позволяющей ввести в действие муниципальную программу, обеспечить ее бесперебойную реализацию и определить индикативные показатели эффективности. Данная система нормативно-правовых документов, в свою очередь, должна лечь в основу нормативных шагов образовательных организаций, включенных в данную муниципальную программу.

Рекомендация 6. Особое внимание следует обратить на кадровое обеспечение реализации программы. Только специалисты муниципальной системы образования не смогут обеспечить в полной мере полноценную реализацию дорожной карты программы. Следует сформировать команду из представителей тех образовательных организаций, которые включены в данную программу, а также подключить к взаимодействию с ними руководящих работников успешных образовательных организаций или школ, которые имеют опыт успешного преодоления трудностей перехода в режим эффективного функционирования и развития.

Практика показывает, что наибольшие трудности вызывает раздел муниципальной программы, в котором должен быть представлен анализ ситуации, обосновывающий включение образовательной организации в разряд школ с низкими образовательными результатами. Встречаются ситуации, где статистический анализ образовательных результатов обучающихся представлен не для ШНОР и ШНСУ, а по району в целом.

Рекомендация 7. Универсальным ресурсом для получения положительных эффектов от реализации муниципальных программ сопровождения является анализ мотивационной составляющей субъектов образовательных отношений (прежде всего педагогов).

Рекомендация 8. Особое внимание следует обратить на анализ системы управления школой, управленческих ресурсов и профессиональных дефицитов руководящих работников образовательных организаций. Данный аспект был в большинстве муниципалитетов проигнорирован при анализе. Эти показатели должны лечь в основу формулировки цели и задач муниципальной программы.

Рекомендация 9. При формировании статистических данных, которые должны лечь в основание муниципальной программы следует избегать данных, не касающихся низких образовательных результатов или их причин.

Во многих муниципальных программах используется статистика по школам-лидерам и их успехах в конкурсно-олимпиадном движении. Отрадно, что это рассматривается как ресурс сетевого взаимодействия и наставничества в рамках поддержки образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Но при этом, статистические данные о низкой результативности обучающихся конкретных образовательных учреждений района не приведены или приведены минимально. Это лишает основания причислить их к определенному кластеру (ШНОР и/или ШНСУ). Отсутствие кластеризации образовательных организаций в муниципальной программе лишает её адресности и персонализированности.

Рекомендация 10. В муниципальной программе целесообразно выделять отдельно школы, показывающие низкие образовательные результаты (неуспешные школы) и школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях (школы с низким социально-экономическим статусом). К данным категориям школ применимы разные формы работы, задействуются разные внешние ресурсы и внутренние ресурсы. Унифицированный подход значительно снижает результативность реализации программы.

Рекомендация 11. В разделе анализа ситуации необходимо обращать внимание на материально-технические условия функционирования ШНОР. Детальное описание материально-технических условий позволит сформировать основания внедрения инновационных проектов в рамках реализации муниципальных программ и ответить на вопрос, за счет каких ресурсов это планируется сделать.

Следует также уточнить:

- в каких условиях будут реализовывать муниципальную программу;
- какую базу будут использовать (помещения, компьютеры, специализированные кабинеты и спортивные залы, оборудование для ИКТ, библиотеки);
- что может предложить муниципальная программа, если в школе нет необходимых материально-технических ресурсов.

Кадровый потенциал образовательных организаций является необходимым условием реализации муниципальной программы мероприятий по поддержке школьных проектов по переходу школ в режим эффективного развития в Ленинградской области. Данный пункт муниципальной программы подразумевает отражение данных по педагогам, которые также выявляли бы проблемы образовательных организаций (ШНОР и ШФНСУ): стаж, возраст, дефицит кадров. Уместен будет пункт, освещающий особенности профессиональной мотивации учителя (для чего и зачем педагог идет на работу в школу, есть ли у него потребность к саморазвитию, какой %

учителей в школе находится на стадии профессионального выгорания). Необходим анализ (хотя бы статистический) участия педагогов данных конкретных образовательных организаций (а не школ района в целом) в конкурсах профессионального мастерства, методических проектах.

Рекомендация 12. В достаточной степени важными в данной муниципальной программе были бы данные об участии специалистов службы психолого-педагогического сопровождения муниципального и институционального уровней. Специалисты ЦППМСП (в том числе ТПМПК) и службы сопровождения должны быть включены в разработчики и исполнители Муниципальной программы. Грамотно выстроенный психолого-педагогический мониторинг образовательных условий и контингента обучающихся – одно из условий успешности реализации программы. Необходимо анализировать не только уровень обученности учащихся, но и актуальные мотивации обучающихся школ ШНР и ШНСУ. Должны учитываться социально-психологические условия функционирования данных образовательных организаций. Критерий успешности реализации Муниципальной программы, учитывающий выше перечисленные факторы должен быть включен в итоговые показатели реализации программы.

Раздел целеполагания в муниципальных программах имеет наибольшее количество критических замечаний и низких баллов оценивания. Формальное определение цели выхолащивает саму причину написания программы. В ряде муниципальных программ цель скорее можно отнести к программе развития муниципальной системы образования, чем к решению проблемы сопровождения ШНОР / ШФНСУ по их переходу в режим эффективного развития.

Рекомендация 13. В муниципальной программе цель должна быть сформулирована четко, с привязкой к конкретным социально-экономическим особенностям группы школ, решающим проблемы ШНОР / ШФНСУ.

Следует избегать дублирования целевых ориентиров федеральных документов, т.к. они имеют обобщенный характер.

При формулировке задач муниципальной программы следует опираться не только на нормативно-правовое обеспечение, но и учитывать особенности муниципального района, его социально-экономической составляющей. Поставленные задачи должны быть направлены на достижение поставленной цели. Так, в ряде муниципальных программ задачи дублировали функции специалистов Комитета образования и муниципальной методической службы. При этом, ряд сформулированных задач в программах больше ориентированы на процесс, чем на результат.

Разработка и реализация дорожных карт муниципальной программы вызывают особую трудность. Важным аспектом в формировании дорожной карты является выделение критериев параметры оценки результатов ее реализации.

Рекомендация 14. В дорожную карту муниципальных программ обязательно должны быть включены мероприятия, отражающих цели и задачи. Большое внимание должно уделяться сетевому взаимодействию и социальному партнерству, в том числе с помощью современных педагогических технологий, улучшающих качество преподавания и обучения (проведении семинаров по обмену опытом в дистанционном формате, стажировки).

1.2. Методические рекомендации по кластеризации образовательных организаций муниципального района

Как было обозначено выше в параграфе 1.1. для организации адресной и персонифицированной поддержки перехода образовательных организаций в режим эффективного функционирования, целесообразно учитывать их отнесенность к тому или иному кластеру.

Для получения качественной и эффективной кластеризации, по результатам которой будет организована адресная поддержка образовательных организаций, необходимо соблюдать следующие этапы:

1. Формирование базы данных об образовательных результатах обучающихся образовательных организаций по итогам ВПР, ОГЭ, ЕГЭ (данные Рособнадзора). Это позволит уточнить наличие/отсутствие у каждой образовательной организации статуса «Школа с низкими результатами обучения».

2. Формирование базы данных о характере образовательной среды (рисковый профиль) образовательных организаций. Это позволит уточнить наличие/отсутствие у каждой образовательной организации статуса «Школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях».

Обращаем внимание на то, что конкретная образовательная организация может получить либо один из статусов, либо оба статуса одновременно.

3. Формирование базы данных об организационно-управленческих ресурсах/дефицитах по реализации Муниципальных проектов обеспечения перехода ШНР в режим эффективного развития.

4. Определение ключевых критериев кластеризации образовательных организаций на основе анализа показателей управленческих ресурсов/дефицитов реализации Муниципальной программы и осуществить их распределение на кластеры.

5. Распределение образовательных организаций на кластеры по ключевым критериям анализа.

6. Описание отличительных особенностей каждого кластера, а также основных направлений работы с каждым из них с учетом их ресурсов и дефицитов.

1.3. Методические рекомендации, разработанные на основе исследования профессиональных ресурсов/дефицитов представителей

органов управления образования и муниципальных методических служб.

Анализ результатов данного исследования позволяет расставить определенные акценты, отраженные в ряде рекомендаций.

Рекомендация 1. Необходимо учитывать включенность представителей муниципального органа управления образования и муниципальной методической службы в мероприятия регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях». Практика показывает, что 38% специалистов муниципального уровня впервые сталкиваются с проблемами сопровождения школ для повышения эффективности их перехода в режим эффективного развития. Возможно, это вновь приступившие к новой должности сотрудники. Если данные специалисты выступают в роли муниципального координатора деятельности школ по переходу в режим эффективной работы, то отсутствие опыта и несформированность понимания стратегии и тактики региона и конкретного муниципального образования по преодолению проблем перехода школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, значительно снижает эффективность его работы. В этом случае необходима организация наставничества «муниципального новичка».

Рекомендация 2. Целесообразно уделить серьезное внимание формированию проектной культуры и навыков проектного управления у представителей муниципального органа управления образования и муниципальной методической службы. Прежде всего, опыт работы в каком-либо муниципальном или региональном проектах важен для деятельности муниципального координатора. Навыки проектного управления муниципального координатора важны также для мероприятий по разработке программ(проектов) оценки качества обучения.

Таким образом, постоянное повышение компетентности специалистов муниципальных органов управления Ленинградской области в проектировании, программировании и оценки результатов мероприятий (программ/проектов) «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» становится одним из ключевых направлений развития муниципальной системы образования.

Заметим, что успех реализации любой программы – тщательный анализ условий, целостное видение результата, формирование единой стратегии и выбор грамотных и выверенных тактических приемов, техник ее реализации. В идеале – группа разработчиков муниципальной программы не только должна взять на себя роль организатора и куратора, но и в основных масштабах муниципалитета выполнять роль исполнителя.

Рекомендация 3. Целесообразно обратить внимание на развитие форм поддержки образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Наиболее распространенной формой работы, по мнению муниципальных координаторов, является консультативная помощь по мере обращения. Следует отметить, что данная форма взаимодействия с образовательными организациями не является эффективной и конструктивной. Так как обращения, чаще всего происходят в ситуации организационно-управленческого кризиса, конфликта или острого временного ограничения. И рекомендации от муниципальных служб образования, полученные в экстренном режиме, решают только узкие и конкретные задачи.

Система превентивных встреч и своевременное (плановое) обсуждение мероприятий дорожной карты образовательной организации и муниципальной программы позволит снизить отрицательные эффекты при разрешении проблемных ситуаций реализации мероприятий повышения

качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Рекомендация 4. Для руководителей образовательных организаций важно осуществлять специалистами муниципального уровня таких мероприятий, как:

- адресный консалтинг руководителей школ;
- организация современных форматов коммуникаций для руководящих работников образовательных организаций с низкими образовательными результатами для решения профессиональных задач;
- организация курсов повышения квалификации для педагогических и руководящих работников данных образовательных организаций по персонализированным программам на основе выявленных профессиональных дефицитов.

К сожалению, данные мероприятия редко выступают в качестве основных инструментов по преодолению трудностей перехода образовательных организаций с низкими образовательными результатами в режим эффективного развития.

Развитие данных форм работы с образовательными организациями позволит более четко выделять особые условия реализации программ перехода школ в режим стабильного функционирования и эффективного развития в каждой образовательной организации, включенную в этот проект.

Рекомендация 5. Организация постоянно действующих коммуникативных площадок для обмена опытом по использованию эффективных педагогических практик в on-line или of-line формате и активное формирование муниципального и регионального репозитория эффективных практик в интернет-сетях МУОУ помогут снять напряжение «информационного и методического голода» руководящих и педагогических работников ОО с низкими образовательными результатами и ОО, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

1.4. Управленческие компетенции / профессиональные дефициты муниципальных работников.

Результаты исследования профессиональных ресурсов муниципальных работников (июнь, 2021) показали, что чаще всего они отмечают такие сильные стороны своих управленческих компетенций, как: «умение влиять на окружающих», «умение наладить групповую работу», «способность руководить», «хорошие навыки решения проблем», понимают «четкие ценности» управления. Данные качества характеризуют муниципальных работников как эффективных. Но, следует обратить внимание, что чрезвычайно важные качества, позволяющие проявлять собственную индивидуальность и выстраивать эффективные коммуникации муниципальным работникам не набрали и 50 %. Это такие качества как «саморазвитие», «понимание особенностей управленческого труда», «способность управлять собой» в сложных ситуациях неопределенности и творческий подход к делу.

Профессиональные дефициты муниципальных работников. Основываясь на мнение большинства опрошенных муниципальных работников (88,16%) профессиональным дефицитом является недостаток инновационного и творческого подхода в решении основных проблем в муниципальной системе образования.

Рекомендация 6. Целесообразным является системное повышение уровня компетенций муниципальных работников в области расширения спектра инновационных приемов и методов, применяемых в профессиональной деятельности и позволяющих повысить ее эффективность.

Более 80 % муниципальных работников обозначили дефицит саморегуляции (неумение управлять собой) в профессиональной деятельности. Для разрешения выявленной проблемы следует уточнить особенности саморегуляции муниципального работника.

Рекомендация 7. Так как саморегуляция профессионала это комплексный компонент, включающий планирование, моделирование, программирование, оценку своих результатов, самостоятельность и гибкость поведения, необходимо определить на какой из компонентов комплекса следует обратить особое внимание. Для этого рекомендуем использовать психологическую диагностику. В этом случае наиболее корректным является применение опросника «Стиль саморегуляции поведения» Моросановой В.И., который создан в 1988 году в Психологическом институте РАО в лаборатории психологии саморегуляции.

Более 50% муниципальных работников выразили мнение, что имеют затруднение с пониманием особенностей руководящей работы. Подготовка управленческого резерва является достаточно сложным вопросом. Специально подготовленные курсы повышения квалификации, курсы переподготовки «Менеджер образования», системная работа методических служб и служб психолого-педагогического сопровождения позволят подобрать в команду муниципальных работников грамотных, высокомотивированных профессионалов или, в свою очередь сформируют и разовьют компетенции разного уровня у работающих муниципальных работников.

Рекомендация 8. Также следует обратить особое внимание на вопросы самореализации в профессиональной деятельности муниципальных работников. Многие (более 50%) отмечают снижение возможности к саморазвитию и изменению (размытости) личностных ценностей при переходе в муниципальную образовательную систему. Психическое благополучие и психическое здоровье муниципальных работников является залогом успешной реализации всей муниципальной работы органов образования Ленинградской области.

Рекомендация 9. Для поддержки специалистов муниципальных органов управления образования необходимо подключить психолого-педагогическое сопровождение силами Центров психолого-педагогической и социальной

помощи, специалисты которой есть в каждом муниципальном районе. В такую помощь следует включить систему консультаций, тренингов (в том числе по тайм-менеджменту и формированию навыков самопрезентации, отработка вопросов построения собственного целеполагания и планирования и т.д.).

Рекомендация 10. Рефлексия реализации муниципальных программ по сопровождению перехода школ в режим эффективного функционирования в рамках регионального проекта «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения». Данный блок работы показал, что муниципальным координаторам и представителям их команды достаточно сложно составить свое отношение к тем или иным полученным результатам опроса или к результатам коллективного взаимодействия. Коллеги не привыкли к критической оценке своей работы, и, как следствие, оперативно принять и быстро переработать полученную информацию могут с трудом. Учитывая данный факт целесообразно актуализировать профессиональную позицию муниципальных координаторов в работе при аналитической деятельности.

Для развития управленческого навыка работы с аналитическими материалами рекомендуется обратить внимание на следующие вопросы: «Какие ресурсы муниципальной образовательной системы и образовательных организаций вы пока еще не учли?»; «На что бы вы обратили внимание при анализе ситуации, при анализе ресурсов?».

II блок. Организация деятельности муниципальных управленческих команд, обеспечивающих переход школ с низкими результатами в режим эффективного развития

2.1. Методические рекомендации по организации фокус-группы как управленческого инструмента, направленного на уточнение функционала и роли муниципального координатора.

Мы предлагаем рассматривать **фокус-группу** как интерактивный формат коммуникации для осуществления группового интервью и групповой дискуссии с муниципальными координаторами программ/проектов работы со школами, показавшими низкие образовательные результаты, и школами, работающими в социально неблагоприятных условиях Ленинградской области.

Задача, решаемая в рамках фокус – группы: формирование единого понимания роли муниципального координатора, его функций в работе со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, зоны ответственности, необходимые профессиональные компетенции для взаимодействия с руководителями и педагогами.

Рекомендуем в состав фокус-группы включать как представителей органов управления образования и муниципальных методических служб, так и представителей Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области и кафедр ГБОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования».

В рамках проведения фокус-группы целесообразно также использовать для обсуждения следующие вопросы: «Как соотносены с эффективностью функционирования школы (в том числе, с показателями ее результативности) профессиональные компетенции и личностные особенности ее руководящих работников?», «Как выстраивать стратегию работы с руководителем образовательной организации в зависимости от его профессиональных дефицитов и личностных ресурсов?». Успешный опыт работы муниципальных органов управления регионов Российской Федерации фиксирует внимание на взаимосвязи обозначенных аспектов при решении проблем поддержки школ с низкими образовательными результатами.

Фокус-группа как активная и конструктивная форма работы с муниципальными координаторами Ленинградской области ранее не применялась или применялась редко. Выявленные тактические приемы в

работе группы демонстрируют отсутствие опыта участия в таких мероприятиях.

Данная форма работы позволяет снять эмоциональное напряжение участников, обычное для первоначального входа в систему больших мероприятий. Данная фокус-группа позволяет приобрести опыт самоанализа, выявить проблемные зоны и ресурсы муниципальных координаторов.

2.2. Методические рекомендации по совершенствованию деятельности муниципальных команд, обеспечивающих поддержку перехода школ в режим эффективного развития.

Одним из эффективных инструментов организации практической деятельности муниципальных команд является **стратегическая сессия**. Ее проведение на первых этапах обеспечивает выработку стратегических управленческих решений, направленных на оптимизацию организационно-управленческих и нормативно-правовых условий реализации муниципальной программы поддержки перехода школ в режим эффективной работы в контексте взаимодействия органов управления образования с образовательными организациями, имеющими статус "школа с низкими образовательными результатами" и / или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях" (ШНОР / ШФСНУ).

Рекомендация 1. В качестве теоретической поддержки для муниципальной проектной команды важно обсуждение современных трендов в образовании, контуры стратегических решений:

- «Принципы адресной поддержки муниципальных / региональных проектов в сфере образования»;
- «Психолого-педагогическая поддержка Программы образовательных организаций по переходу школы в режим эффективного функционирования»;

– «Особенности управленческих условий по обеспечению качества образования обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в условиях интенсивной многолетней инновационной практики»;

– «Навыки для инноваций. Развитие цифровых компетенций современного педагога».

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

– понимание интеграции и взаимодействия понятия «взаимодействие» (интерактивное обсуждение);

– сущность понятия «процесс перехода управленческих команд "ОО-МОУО"⁶ в режим эффективного взаимодействия», выделение основных элементов понятия, выработка понимания значения каждой составляющей понятия;

– тенденции перспектив работы с образовательными организациями по результатам трех лет реализации муниципальных программ поддержки перехода школ в режим эффективной работы и реализации школьных программ перехода в режим эффективной работы.

Практика управленческого консалтинга школ с низкими образовательными результатами позволяет выделить три тенденции:

– Тенденция 1. Образовательные организации, продолжающие сохранять статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующая в неблагоприятных социальных условиях", несмотря на сроки и осуществленные мероприятия муниципальной программы поддержки их перехода в режим эффективного развития.

– Тенденция 2. Образовательные организации, вновь вошедшие в региональный (муниципальный) перечень образовательных организаций с низкими образовательными результатами и / или школ, функционирующих в

⁶ "образовательные организации (ОО) – Муниципальные органы управления образования (МОУО)

неблагоприятных социальных условиях, в условиях осуществления мероприятий муниципальной программы поддержки их перехода в режим эффективного развития.

– Тенденция 3. Изменения в муниципальной программе по поддержке перехода школ в режим эффективного развития относительно образовательных организаций, утративших статус "школа с низкими образовательными результатами" и /или "школа, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях" и исключенных из регионального (муниципального) перечня.

Это предполагает включение мероприятий в муниципальную программу для закрепления положительных результатов перехода в режим эффективного развития данных образовательных организаций.

Итог реализации первых двух рекомендаций по проведению стратегической сессии: выделение и формулировка участниками муниципальных команд приоритетов и ключевой задачи для своей команды на стратегическую сессию.

Рекомендация 3. Целесообразно проанализировать то, каким было взаимодействие между образовательными организациями и муниципальным органом управления образованием (далее «ОО-МОУО») по организационно-управленческим и нормативно-правовым условиям во время реализации программы. С этой целью использован 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 влиянии.

Практика использования инструмента «Колесо баланса» указывает на следующие эффекты и позволяет сформулировать некоторые рекомендации:

1) Более 30% участников отметили низкую эффективность коммуникаций с внешними партнерами и социумом системы взаимодействия ОО-МОУО. Значит в муниципальной системе образования не в полной мере выстроены нормативно-правовые отношения с внешними партнерами и

социальными организациями. Необходимо пересмотреть свои цели и задачи в программах перехода к режиму эффективного функционирования и развития не только в образовательных организациях, но и в самой муниципальной системе образования. Необходимо помнить, что эффективные коммуникации выстраиваются при обоюдном интересе обеих сторон взаимодействия. Нужно стать «инвестиционно привлекательными» для значимых социальных партнеров и меценатов. Задачи, которые решаются в рамках сопровождения перехода школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в режим эффективного функционирования и развития, должны стать социально значимыми, разрешающие проблемы окружающего социума.

2) Отмечена несформированность системы мониторинга в реализации муниципальной и школьной программ перехода в режим эффективного функционирования. Разноплановые и несогласованные между собой критерии оценки эффективности муниципальной и школьных программ не позволяют сформировать единого видения и отработать единые подходы в реализации перехода в режим эффективного функционирования.

В рамках стратегического интенсификации зарекомендовали себя такие элементы как:

- групповое обсуждение понятий «стратегия» и «тактика», выделение их особенностей, нахождение разницы в понятиях, понимание важности поставленных стратегических задач для образовательной организации;
- отработка умения отличать формулировки стратегических и тактических целей;
- выход на понимание составляющих продуманной стратегии взаимодействия образовательной организации и муниципальным органом управления образованием.

Рекомендация 4. Важно проанализировать сильные, нейтральные и слабые стороны системы взаимодействия «образовательные организации – муниципальные органы управления образования» (далее – «ОО-МОУО»). В том числе, оценить ее уровень развития; обосновать, почему дана такая оценка; определить уровень, до которого необходимо улучшить каждый элемент; продумать шаги по достижению желаемого результата.

При проведении анализа следует быть внимательным, так как можно столкнуться с проблемами адекватности оценивания выделенных для анализа параметров и трудностью обоснования выставленных оценок. Отмечается полярность оценок «сегодня все плохо, а через 2-3 года улучшим так, что будет идеально» и неадекватно завышенные оценки «у нас все хорошо, а будет идеально».

Кроме того, необходимо обратить внимание на некоторые моменты. При анализе ресурсов системы взаимодействия ОО-МОУО, наибольшую сложность у многих муниципальных команд вызывают вопросы: «Соответствие внутренних ресурсов конкурентным требованиям» и «Алгоритмизация инструментов». Чаще всего сложно оценить уровень развития и уровень, предполагаемого в будущем, результата. При анализе системы взаимодействия ОО - МОУО трудность с определением уровня развития возникает в отношении параметра «Эффективность адаптационной системы взаимодействия ОО-МОУО».

III БЛОК Методические рекомендации для муниципальных координаторов по организации и проведению обучающих мероприятий для проектных команд ленинградской области по проблемам сетевого взаимодействия, улучшения образовательных результатов и психодидактики

Для повышения эффективности сетевого взаимодействия образовательных организаций в муниципальной системе образования и в системе взаимодействия между образовательными организациями и

муниципальными органами управления образования, а также для улучшения образовательных результатов школ с низкими образовательными результатами и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, рекомендуется проведение комплекса обучающих мероприятий.

Целесообразно в комплексе обучающих мероприятий использовать различные формы проведения обучения: информационно-методические семинары (вебинары), индивидуально-групповые консультации, курсы повышения квалификации.

При организации обучающих мероприятий для представителей муниципальных методических служб, а также представителей институционального уровня рекомендуется включать различные аспекты, способствующие успешной реализации профессиональной деятельности, в том числе при подготовке программ муниципального уровня (дидактические, методические, психологические, предметные и т.д.).

Темы обучающих мероприятий для представителей муниципальных методических служб, а также представителей институционального уровня рекомендуется формулировать на основе предварительно проведенного мониторинга профессиональных компетенций целевой аудитории.

3.1. Методические рекомендации по проведению информационно-методических семинаров (вебинаров).

Формулируются основные тематические блоки на основе анализа полученных данных в результате мониторинга профессиональных компетенций, дефицитов в компетенциях, а также вопросов, касающихся профессиональных интересов, планов индивидуального развития и расширения форм и методов профессионального репертуара действия.

Рекомендуется проводить не менее чем 8-10 вебинаров продолжительностью не менее 2-х академических часов.

Для проведения вебинаров приглашаются специалисты, научные деятели разных областей, компетентность и профессиональные интересы которых отражают запросы целевой аудитории на повышение квалификации.

Для организации информационно-методических семинаров (вебинаров) удобно использовать он-лайн платформы (Teams, Zoom, Sferum.ru и др.). Регистрация участников вебинаров также можно проводить с использованием он-лайн форматов (например, google-формы).

Целесообразно организовать запись проводимого вебинара для формирования методической базы и дальнейшего ее использования.

Для удобства проведения информационно-методических семинаров (вебинаров), рекомендуется использовать поддержку модератора, в задачи которого будут входить представление спикера, контроль за регистрацией, работы с чатом, техническая поддержка.

По завершении информационно-методических семинаров (вебинаров) рекомендуется организовать форму обратной связи для спикера, которую впоследствии можно использовать как основу для анализа и коррекции содержания.

3.2. Методические рекомендации по проведению индивидуально-групповых консультаций для муниципальных координаторов.

Современное состояние функционирования системы образования в период ограничений определяет он-лайн формат организаций индивидуально-групповых консультаций.

Целесообразно составить четкий график проведения консультаций, предварительно согласовав с представителями системы образования муниципальных районов сроки проведения (период в который нужно проводить консультации), даты (какое число и какого месяца), согласованные с руководителями органов управления образования, конкретное время и продолжительность консультации.

Для взаимодействия с муниципальными работниками, следует подготовить распорядительное письмо в котором будут отражены согласованные сроки, даты и часы. Необходимо для оперативного взаимодействия прикреплять к письму ссылку на ту интернет-платформу, через которую будет проводится консультация.

Перед началом консультации следует зарегистрировать участников консультирования – муниципальных работников. Удобно использовать для регистрации возможности google-таблиц или google-формы.

Для оптимизации работы во время консультации следует подготовить вопросы для муниципальных работников, которые им помогут в организации и структурировании собственных материалов программы/проекта.

Примерный вариант вопросов для муниципальных координаторов программ/проектов: «Определите роль муниципального координатора в реализации программы в настоящий момент»; «Что Вы берете на себя как «помогатор»?»; «На каких этапах Вы – наблюдатель?»; «Где в программе Вы – ментор-контролер?».

При переходе к анализу программы/проекта целесообразно задать следующие вопросы:

1. Как отражены организационно-управленческие условия реализации программы в настоящий момент?

– кадровое обеспечение административно-управленческими работниками, обладающими полномочиями и профессиональной подготовкой; квалифицированными педагогическими работниками; резервистами из управленческого резерва; «узкими» специалистами; учителями-методистами; учителями-наставниками т. д.;

– создание образовательной среды для включенности в инновационную деятельность;

– профессиональная деятельность педагогов: учет профессиональных дефицитов педагогических работников; учет нагрузки педагогических

работников; учет прохождения КПК педагогическими работниками по дефицитным компетенциям;

- организация методической поддержки педагогов: выстроенность адресной поддержки педагогов через методическое сопровождение; обучение на рабочем месте (наставничество, тьюторство);

- организация сетевого взаимодействия, в том числе сетевого наставничества.

2. Что поменялось в целеполагании в Вашей программе?

- соответствие цели условиям реализации программы в настоящий момент;

- соответствие задач тактическим этапам в программе.

3. Как отражены нормативно-правовые условия реализации программы в настоящий момент?

- создание новых локальных актов или внесение изменений в прежние, регламентирующие реализацию программы

4. Как выстроена в настоящий момент система контроля в программе?

- организация деятельности образовательных организаций по обеспечению усвоения обучающимися образовательной программы (охват обучающихся доп. образованием, учет обучающихся по индивидуальным учебным планам, наличие программ воспитания и социализации обучающихся; наличие системы работы по профилактике безнадзорности, девиантного и делинквентного поведения и т.д.);

- контроль осуществления работы в образовательных организациях по преодолению профессиональных дефицитов у педагогов;

- контроль системного мониторинга достижения обучающимися метапредметных результатов, оценки функциональной грамотности, внедрения в практику работы образовательных организаций иных форм развития образовательных достижений;

– контроль организации в школах работы с педагогическим персоналом: анализ кадрового потенциала образовательных организаций, система мотивации педагогов школ к внедрению современных методов обучения, участию в инновациях, профессиональному саморазвитию.

В ходе консультирования необходимо фиксировать те проблемные вопросы, которые вызывают наибольшее профессиональное напряжение. Для последующего уточнения и коррекции формулировок.

В результате полученной консультации у муниципального координатора или специалиста муниципальной методической службы должно сформироваться достаточно четкое представление о комплексе коррекционных мероприятий по изменению проектов/программ или других документов и о собственной мотивационной готовности вносить эти изменения и дополнения в документ.

3.3. Методические рекомендации по проведению курсов повышения квалификации муниципальных координаторов и работников муниципальных методических служб по организации проектной деятельности.

Программа курсов повышения квалификации должна быть ориентирована на специалистов муниципальных органов управления образованием и методических служб, курирующих работу с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, а также руководителей муниципальных методических служб.

В соответствии с задачами программа курсов повышения квалификации должны:

– формировать представление о современных трендах в системе образования в части поддержки с руководителями и педагогами образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

– способствовать освоению технологии проектирования сетевого взаимодействия образовательных организаций, ориентированных на повышение профессиональных компетенций учителей - предметников, включенных в подготовку обучающихся к мероприятиям школьного, муниципального и регионального этапов ВсОШ и иных мероприятий, включенных в перечень Министерства просвещения РФ (Приказ № 715 от 15.12.2021 г.);

– помогать в освоении принципов, приемов и методов экспертизы (управленческого консалтинга) ресурсов муниципальной системы образования и отдельной образовательной организации по развитию методических аспектов преподавания основных предметов, включенных в ОГЭ и ЕГЭ (математика и русский язык).

Для освоения программ, рекомендуется учитывать следующие требования к квалификации слушателей: наличие среднего профессионального и (или) высшего образования; освоение в период обучения по дополнительной профессиональной программе среднего профессионального и (или) высшего образования.

Программа должна формировать у слушателей следующие профессиональные компетенции в части:

– освоения методологических основ организации управленческого консалтинга ресурсов образовательной организации по развитию методических аспектов преподавания предметов, включенных в ОГЭ и ЕГЭ (математика и русский язык);

– освоения методологических основ проектирования сетевого взаимодействия образовательных организаций на муниципальном уровне;

– овладение знаниями об основах инновационного образовательного менеджмента и проектного подхода к решению актуальных задач муниципальной системы образования.

Для реализации курсов повышения квалификации следует учитывать следующие условия:

– Методические. Для каждого раздела программы представлены методические указания, которые учитывают специфику слушателей как взрослых обучающихся, имеющих опыт профессиональной деятельности. Рекомендации дают общее представление о содержании учебных занятий, предполагаемых формах их проведения и способах организации учебной и самостоятельной работы. Представленные в разделе III рекомендации могут быть скорректированы, с учетом варианта реализации программы. Эффективность освоения программы зависит от оптимального сочетания активных и интерактивных методов обучения взрослых обучающихся. Учебные занятия могут быть организованы очно в on-line (с использованием видеоконференцсвязи, Skype и иных возможностей) и off-line режимах. На занятиях могут использоваться, google-таблицы, компьютерные презентации, видеоролики и другие современные технические средства обучения.

– Кадровые условия. Учебные занятия проводятся научно-преподавательским составом ООО "Мобильное электронное образование" уровень квалификации которых соответствует требованиям профессионального стандарта «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования». Также для реализации содержания программы могут быть приглашены педагогические работники образовательных организаций, в том числе, реализующих модели образовательных систем, обеспечивающих высокий уровень научно-методического сопровождения перехода образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в режим эффективного развития; на базе федеральных и региональных инновационных площадок, на базе научно-исследовательских организаций, а также на базе организаций, осуществляющих научно-методическое, методическое и информационно-технологическое обеспечение образовательной деятельности и управления системой образования, оценку качества образования.

– Материально-технические условия требуют наличие мультимедийного оборудования, наличие множительной техники, возможности выхода в Интернет в ходе учебного занятия.

Рекомендуется учитывать организационные особенности построения программы: предполагается, что освоение образовательной программы будет осуществлено в различных формах, в т.ч. в форме стажировки на базе образовательных организаций, имеющих опыт повышения психолого-педагогической готовности работников муниципальных органов управления образования и муниципальных методических служб педагогических работников к реализации трудовых функций в соответствии с требованиями профессионального стандарта, направленной на повышение качества образования в соответствии с требованиями ФГОС общего образования, также организации сетевого наставничества образовательных организаций с различными образовательными результатами.

Предполагается, что теоретические знания, полученные слушателями, должны быть закреплены в деятельностной форме при выполнении слушателями практических и самостоятельных заданий, проектной деятельности.

IV БЛОК

МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОГРАММ СОПРОВОЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОГРАММ ПЕРЕХОДА ШКОЛ В РЕЖИМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ

При разработке программы и алгоритма мониторинга результативности реализации муниципальных проектов по переходу образовательных организаций, включенных 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 мониторинга эффективности реализации программы/проекта муниципального уровня.

2. Организовать проведение установочной форсайт-сессии для специалистов муниципальных методических служб (информационно-методических центров), координирующих деятельность образовательных организаций с низкими результатами обучения и/или функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;

3. Обеспечить проведение мониторинговых мероприятий;

4. Осуществить сбор данных мониторинга и их статистическую обработку;

5. Определить проблемные зоны в реализации муниципальных программ сопровождения перехода школ в режим эффективного функционирования, в том числе обозначить ресурсы их ликвидации;

6. Обсудить результаты мониторинга результативности реализации муниципальных и институциональных инновационных проектов/программ на координационном совещании органа управления образования;

7. Выделить рекомендуемые для управленческих команд образовательных организаций критерии мониторинга результативности реализации школьных инновационных проектов улучшения образовательных результатов в образовательных организациях, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения».

4.7. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ШКОЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ ПЕРЕХОДА ШКОЛ В РЕЖИМ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ, ДЕМОНСТРИРУЮЩИХ НИЗКИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ФУНКЦИОНИРУЮЩИЕ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ УСЛОВИЯХ

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.

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 ресурсного подходов к решению актуальных проблем менеджмента образования.

Кластеризация осуществлялась в зависимости от профессиональных дефицитов и ресурсов их руководящих и педагогических работников по двум ординатам: «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»⁷.*

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.

⁷ 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.

Рекомендация 3. Для формирования образовательной среды, обеспечивающей освоение образовательной программы, целесообразным будет создание специальных условий для обучающихся с особыми 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 учебной, вовлечены вместе с 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/ЛИ 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:*

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

5. *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.*

6. *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, функционирующая 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.*

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.

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:

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

9. Организовать проведение установочного 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.

10. Обеспечить проведение мониторинговых мероприятий.

11. Осуществить сбор данных мониторинга и их статистическую обработку.

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

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

14. 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

Часть 5. Экспертиза инновационных образовательных проектов образовательных организаций, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения».

Экспертиза итогов реализации инновационных проектов школ, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения» на заседании регионального координационного совета по формированию и развитию инновационной деятельности в Ленинградской области в режиме научно-практической конференции» была проведена как итоговое мероприятие по программе повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях Ленинградской области в 2021 году.

Срок проведения мероприятия – 16 ноября 2021 г. 14:00-17:00

Целевая аудитория отчетного мероприятия: руководители и специалисты Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, ГАОУ ДПО "Ленинградский областной институт развития образования"; муниципальные координаторы, сопровождающие школы ШНОР/ШФСНУ, принимающие участие в региональной программе «Повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и/или в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях»; руководители и участники проектных команд образовательных организаций Ленинградской области, имеющих статус ШНОР/ШФСНУ, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и/или в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» в 2021 году".

Цель научно-практической конференции: выявление успешных практик по переходу школ в режим эффективного функционирования на основе профессионально-общественной экспертизы результатов региональной инновационной программы и экспертиза итогов реализации

инновационных проектов школ, включенных в региональный проект «Повышение качества образования в школах с низким результатом обучения и/или в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях» в 2021 году".

Этапы проведения конференции:

1. Введение: регистрация участников научно-практической конференции, целеполагание на время работы.

2. Приветственное слово от представителей Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области, представителей ГАОУ ДПО «Ленинградский областной институт развития образования», представителей ООО «Мобильное электронное образование».

3. Знакомство с правилами работы и организацией процесса научно-практической конференции во время проведения экспертизы. Представление экспертной комиссии. Обозначение критериев оценки.

4. Работа в сессионных залах: презентация школами ШНОР/ШФСНУ итогов реализации региональной программы, проведение экспертной оценки.

Распределение по сессионным залам

Номер Сессионного зала	Муниципальные районы	Эксперт
№1	Всеволожский, Лужский	Выбойщик Ирина Владимировна
№2	Бокситогорский, Ломоносовский, Подпорожский, Сосновоборский	Закутняя Татьяна Викторовна
№3	Гатчинский, Тосненский	Щелокова Екатерина Галиуловна
№4	Волховский, Киришский, Тихвинский, Кингисеппский, Сланцевский	Юсупова Юлия Леонидовна
№5	Выборгский, Кировский, Волосовский, Лодейнопольский, Приозерский	Ордина Ирина Петровна

5. Подведение итогов работы в сессионных залах. Анализ представленных на экспертизу презентаций итогов реализации инновационных проектов образовательных организаций, направленных на повышение образовательных результатов и переход в режим эффективного функционирования (Н.Н. Жуковицкая).

6. Итоговая рефлексия результатов реализации региональной программы. Слово предоставлялось муниципальным координаторам, представителям образовательных организаций, представителям ООО «МЭО».

7. Итоговое выступление представителя Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области (Л.Г. Михайлюк, начальник отдела)

Экспертная оценка инновационных проектов школ, направленных на повышение образовательных результатов и переход в режим эффективного функционирования включала профессиональную и общественную экспертизу. Экспертная оценка осуществлялась посредством заполнения экспертных листов в on-line формате.

Состав экспертной комиссии, осуществляющей профессиональную экспертную оценку:

Выбойщик Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, психолог-консультант, психодиагност, доцент кафедры общей психологии, психодиагностики и психологического консультирования ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)».

Закутняя Татьяна Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и методики непрерывного профессионального образования ФГБОУ ВО «Ленинградский государственный педагогический университет имени А.С. Пушкина».

Ордина Ирина Петровна, кандидат психологических наук, педагог-психолог высшей категории, ведущий специалист Центра психолога-педагогической, медицинской и социальной помощи.

Юсупова Юлия Леонидовна, кандидат психологических наук, психолог-консультант, психодиагност, доцент кафедры общей психологии, психодиагностики и психологического консультирования ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»

Щелокова Екатерина Галиуловна, кандидат психологических наук, доцент кафедры прикладной психологии ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I».

Общественная экспертиза включала оценку итогов реализации инновационных проектов школ, направленных на повышение образовательных результатов и переход в режим эффективного функционирования всеми участниками конференции.

Критерии экспертной оценки:

– **Согласованность целей и результатов** (аргументация того, что реально достижимые цели направлены на конкретные результаты в рамках решения проблемы, сформулированной на основе анализа ситуации).

– **Соответствие дорожной карты имеющимся ресурсам школы** (аргументация того, что комплекс мероприятий разработан, исходя из внутренних ресурсов школы, с привлечением возможных внешних ресурсов).

– **Использование технологии сетевого наставничества** (отражение в презентации форматов работы в рамках сетевого наставничества).

– **Динамика качества образования** (отражение в презентации динамики качества образования по выбранным параметрам).

– **Степень воплощения проекта** (на сколько % реализован проект/программа, обоснованность такого результата).

– **Наличие перспективы проекта** (какая работа планируется после завершения проекта/программы).

– **Культура презентации итогов работы** (командная работа, структурированная и четкая подача информации, умение кратко и аргументированно отвечать на вопросы).

Оценка осуществлялась по 3-бальной шкале от 0 до 2, где 0 – «критерий не выражен», 1 – «критерий выражен недостаточно», 2 – «критерий четко выражен».

Общие итоги экспертизы итогов реализации инновационных проектов школ, направленных на повышение образовательных результатов и переход в режим эффективного функционирования всеми участниками конференции представлены в таблице 15. Ранг образовательной организации по итоговой экспертной оценке привет относительной того муниципального района, в котором она функционирует.

Таблица 15. Общие итоги профессионально-общественной экспертизы реализации инновационных проектов школ, направленных на повышение образовательных результатов и переход в режим эффективного функционирования

Район	Организация	Итоговые оценки профессионально-общественной экспертизы			Ранг по итоговой оценке в муниципальном районе
		Независимый эксперт	Представители муниципально го/регионально го органа управления образованием	Образовательные организации	
Бокситогорский	МБОУ «СОШ №1» города Пикалёво	1,64	1,29	1,86	1
Бокситогорский	МКОУ «Заборьевская СОШ»	1,07	Нет оценки	1,71	3
Бокситогорский	МКОУ «Подборовская ООШ»	1,36	Нет оценки	1,86	2
Волосовский	МОУ «Волосовская СОШ № 2»	1,71	1,90	1,78	2
Волосовский	МОУ «Зимитицкая ООШ»	2,00	1,75	2,00	1
Волосовский	МОУ «Торосовская ООШ»	1,71	1,81	1,98	3
Волховский	МОБУ «Бережковская ООШ»	1,00	0,93	1,69	3
Волховский	МОБУ «Потанинская основная школа»	1,00	0,95	1,67	2
Волховский	МОБУ «Селивановская ООШ»	1,14	1,19	1,62	1
Всеволожский	МОБУ «Муринская СОШ №3»	1,14	Нет оценки	1,19	6
Всеволожский	МОБУ «СОШ	1,29	Нет оценки	1,75	3

Район	Организация	Итоговые оценки профессионально-общественной экспертизы			Ранг по итоговой оценке в муниципальном районе
		Независимый эксперт	Представители муниципально го/регионально го органа управления образованием	Образовательные организации	
	«Агалатовский ЦО»				
Всеволожский	МОУ «Кузьмолдовская СОШ № 1»	1,14	Нет оценки	1,83	4
Всеволожский	МОУ «Ново - Девяткинская СОШ №1»	1,14	Нет оценки	1,80	5
Всеволожский	МОУ «СОШ «Лесколовский ЦО»	1,43	Нет оценки	1,52	1
Всеволожский	МОУ «СОШ «Лесновский ЦО»	1,29	Нет оценки	1,80	2
Выборгский	МБОУ «СОШ №8 г. Выборга»	1,29	1,43	1,48	1
Гатчинский	МБОУ «Гатчинская СОШ № 11»	1,57	Нет оценки	1,46	4
Гатчинский	МБОУ «Дружнотгорская СОШ»	1,29	Нет оценки	1,78	6
Гатчинский	МБОУ «Кобраловская ООШ»	1,07	Нет оценки	1,53	7
Гатчинский	МБОУ «Кобринская ООШ»	1,86	Нет оценки	1,79	1
Гатчинский	МБОУ «Никольская ООШ»	1,79	Нет оценки	1,86	3
Гатчинский	МБОУ «Пламенная СОШ»	1,79	Нет оценки	1,92	2
Гатчинский	МБОУ «Сусанинская СОШ»	1,29	Нет оценки	1,80	5
Киришский	МОУ «Будогошская СОШ»	1,14	1,14	1,61	2
Киришский	МОУ «Киришская СОШ №3»	1,71	1,79	1,84	1
Киришский	МОУ «Пчевжинская СОШ им. А.И. Сидорова»	0,71	1,43	0,92	3
Кировский	МБОУ «Отраденская СОШ №3»	1,43	1,86	1,61	3
Кировский	МКОУ «Назиевская СОШ»	1,29	1,62	1,64	4
Кировский	МКОУ «Синявинская СОШ»	2,00	2,00	1,75	1
Кировский	МКОУ «Шумская СОШ»	1,86	1,93	1,82	2
Лодейнопольский	МКОУ «Янегская ООШ»	2,00	1,62	1,61	1
Ломоносовский	МОУ «Лебяженский центр общего образования»	1,29	1,71	1,57	2
Ломоносовский	МОУ «Яльгелевский образовательный центр»	1,50	2,00	1,78	1
Лужский	МОУ «Володарская СОШ»	1,29	Нет оценки	1,77	2
Лужский	МОУ «Оредежская СОШ»	1,00	Нет оценки	1,51	5
Лужский	МОУ «Осьминская СОШ»	1,29	Нет оценки	1,55	3
Лужский	МОУ «СОШ «Лесновский ЦО»	1,29	Нет оценки	Нет оценки	4
Лужский	МОУ «Ям-Тесовская СОШ»	1,57	Нет оценки	1,97	1

Район	Организация	Итоговые оценки профессионально-общественной экспертизы			Ранг по итоговой оценке в муниципальном районе
		Независимый эксперт	Представители муниципально го/регионально го органа управления образованием	Образовательные организации	
Подпорожский	МБОУ «Важинский образовательный центр»	1,43	1,71	1,93	3
Подпорожский	МБОУ «Вознесенская СОШ №7»	1,14	2,00	1,80	4
Подпорожский	МБОУ «Никольская ООШ №9»	1,00	1,57	1,32	5
Подпорожский	МБОУ «Подпорожская СОШ № 1 им. А.С.Пушкина»	1,64	Нет оценки	1,64	1
Подпорожский	МБОУ «Подпорожская СОШ № 4 им. М. Горького»	1,50	1,86	1,78	2
Приозерский	МОУ «Громовская СОШ»	1,71	1,86	1,74	3
Приозерский	МОУ «Красноармейская ООШ»	1,14	1,67	1,32	4
Приозерский	МОУ «Красноозерненская ООШ»	1,86	1,86	1,90	2
Приозерский	МОУ «Отраденская СОШ»	2,00	1,71	1,95	1
Сланцевский	МОУ «Загривская СОШ»	1,86	Нет оценки	1,84	1
Сланцевский	МОУ «Старопольская СОШ»	1,29	Нет оценки	1,81	2
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 1»	1,36	Нет оценки	1,93	1
Сосновоборский	МБОУ «СОШ № 9 имени В.И.Некрасова»	1,21	Нет оценки	1,79	2
Тихвинский	МОУ «Андреевская ООШ»	1,00	1,43	1,43	4
Тихвинский	МОУ «Ганьковская СОШ»	1,29	1,57	1,80	2
Тихвинский	МОУ «Ерёминогорская ООШ»	0,71	1,14	1,49	5
Тихвинский	МОУ «Ильинская ООШ»	1,43	1,86	1,68	1
Тихвинский	МОУ «Красавская ООШ»	1,14	1,71	1,75	3
Тосненский	МКОУ «Андриановская ООШ»	1,57	1,33	1,64	6
Тосненский	МКОУ «Красноборская СОШ»	1,71	Нет оценки	1,57	5
Тосненский	МКОУ «Новолисинская СОШ - интернат»	1,71	Нет оценки	1,82	4
Тосненский	МКОУ «Нурменская СОШ им. генерал-майора В.А. Вержбицкого»	0,86	1,43	1,77	9
Тосненский	МКОУ «Рябовская ООШ»	1,86	Нет оценки	1,80	1
Тосненский	МКОУ «Саблинская ООШ»	1,71	Нет оценки	1,82	3
Тосненский	МКОУ «Ушакинская СОШ №1»	1,57	Нет оценки	1,79	7
Тосненский	МКОУ «Федоровская СОШ»	1,79	Нет оценки	1,76	2
Тосненский	МКОУ «Форносовская ООШ»	1,36	Нет оценки	1,36	8

