МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

Основные направления повышения эффективности управления общеобразовательной организацией, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Министерство образования и науки Республики Татарстан
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Республики Татарстан»

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Методические рекомендации

Казань
2021

ББК 74.24
О75

Печатается по решению
Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
под общей редакцией Нугумановой Л.Н.,
ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-ра пед. наук

Составители:

И.Р. Идрисов, доцент кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук; **И.А. Смирнов,** доцент кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. филол. наук; **Г.Р. Кинзябулатова,** доцент кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. ист. наук; **М.Г. Музафарова,** старший преподаватель кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, канд. пед. наук.

Рецензенты:

И.Т. Гайсин, профессор кафедры педагогики высшей школы Казанского (Приволжского) федерального университета, доктор пед. наук;

Т.П. Фадеева, директор МБОУ «СОШ № 119» Авиастроительного района г. Казани.

Основные направления повышения эффективности управления в общеобразовательной организации, функционирующей в неблагоприятных социальных условиях / составители: И.Р. Идрисов, И.А. Смирнов, Г.Р. Кинзябулатова и др. — Казань: ИРО РТ, 2021. — 111 с.

©ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
РАЗДЕЛ 1. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ 9
РАЗДЕЛ 2. ПЛАНОВО-ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ (анализ управленческих стратегий и планово-прогностической деятельности) 20
2.1. Стратегия развития организации: технологии разработки эффективных планов (проектов) 20
2.2. Конструктор программы повышения качества образования для школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях 26
РАЗДЕЛ 3. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРОВЕДЕНИЕ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА (анализа школьного контекста) 49
3.1. Мониторинг и управление профессиональным ростом учителя 49
3.2. Мониторинг образовательного процесса 55
РАЗДЕЛ 4. СИСТЕМА РАБОТЫ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ 89
4.1. Совершенствование профессиональных компетенций руководителя в системе дополнительного профессионального образования 89
4.2. Деятельность стажировочной площадки ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» по реализации мероприятий по повышению качества образования в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» 97

ВВЕДЕНИЕ

Реформы в сфере образования, проводимые в настоящее время, развиваются в направлении обеспечения его качества, доступности и эффективности.

Повышение качества образования предусматривает прежде всего обновление содержания образования, внедрение федеральных государственных образовательных стандартов, повышение квалификации учителей, внедрение профессионального стандарта педагога, совершенствование процедур оценки образовательных результатов.

Поскольку качество сегодня — это социально-экономическое понятие, качество образования является стратегическим фактором общественного развития. Особенно проблема повышения качества образования актуальна для образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях.

Повышение качества образования, являющееся важнейшей задачей в условиях рыночной экономики, конкуренции, демографических преобразований общества, может быть достигнуто только путем целенаправленной и систематической работы и прежде всего управленческой. Поэтому перед специалистами в области управления образованием стоит задача выявления эффективных способов повышения образовательных результатов в разных социальных условиях.

Исследования, проведенные кафедрой теории и практики управления образованием ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» в рамках проекта по поддержке школ, находящихся в сложных социальных условиях, позволили выделить ключевые проблемы в деятельности руководителей школ. К ним относятся следующие проблемы: отсутствие общего видения перспектив развития школы; отсутствие умения выде-

лять основные цели при планировании и прогнозировании деятельности образовательных организаций; неготовность делегировать задачи; неготовность к коллегиальному взаимодействию при проектировании и организации деятельности; гибкость в постановкезадач с учетом ситуации; способность осознавать цели и мотивы своей деятельности, принимать на их основе решения; неготовность выстраивать отношения с родителями, семьями как партнерами; неготовность к работе в открытом информационном поле. Руководители школ демонстрируют также слабые аналитические способности (затрудняются в установлении последовательности действий и анализе их последствий, показывают невысокую глубину анализа информации, допускают ошибки при установлении причинно-следственных связей между управленческими решениями и результатами, которые могут быть достигнуты).

В настоящее время расширяется представление о задачах и ответственности руководителя образовательной организации, отвечающих особенностям контекста, в котором осуществляется деятельность образовательной организации, запросов учащихся, их семей. Приоритетная задача кафедры и системы дополнительного профессионального образования в целом — формирование компетенций руководителей образовательной организации, к которым относится способность находить способы преодолевать сложный социальный контекст, выстраивать образовательную политику высоких ожиданий как по отношению к учащимся, так и по отношению к педагогическому коллективу, уровню профессионализма учителей и создавать таким образом условия для максимально успешного обучения всех учащихся вне зависимости от их стартовых возможностей.

Авторы-составители данных методических рекомендаций считают, что школы, функционирующие в неблагоприятных со-

циальных условиях, могут обеспечивать своим ученикам достаточно высокий уровень достижений, не проигрывая более благополучным образовательным учреждениям, если последовательно и системно реализуют образовательные стратегии, обеспечивающие эффективный режим работы. Эти стратегии, которые могут быть отражены в программах развития школы, программах повышения качества, программе перехода в эффективный режим работы и т. д., являются основой для улучшения результатов.

В качестве основных направлений повышения эффективности управления исследователями рассматриваются изменения в качестве управления и в качестве преподавания, что повлечет за собой изменения в качестве образования. Правильно выбранная стратегия помогает школам с максимальной пользой использовать ресурсы, провести значительные культурные изменения и найти новые способы работы школьного педагогического коллектива, а учителям — сконцентрировать совместные усилия на учении и преподавании. Стратегия задает новые модели школьной деятельности, служит для образовательных учреждений средством эффективного управления ресурсами и повышения результатов, создавая условия для успешной работы. Поэтому один из разделов данных методических рекомендаций посвящен планово-прогностической деятельности руководителя. Конечно же, планово-прогностическая деятельность должна основываться на изучении и анализе образовательных процессов (управление, преподавание, учение) школы. В федеральных государственных образовательных стандартах закреплены новые методологические основы построения оценки достижения результатов образования — от оценки достижения обучающихся и учителей к оценке (самооценке, самоаудиту) эффективности деятельности всех участников образовательного процесса.

В практике современного образования возрастает значимость оценки деятельности образовательных учреждений и отдельных педагогов по результатам, получаемым в процессе итоговой аттестации обучающихся, их участия в олимпиадном и конкурсном движении, республиканских проверок качества образования и т. д. В системе образования внедряются теория управления по результатам и компетентностный подход, акцентирующие внимание на результатах освоения обучающимися образовательных программ. В то же время итоги внешних независимых диагностических процедур свидетельствует о недостаточном уровне достижения качества обучения — непосредственного результата образовательного процесса, зависящего от состояния и использования ресурсов и условий, степени обеспечения эффективности процессов, интеллектуального потенциала учеников. Данное противоречие — показатель недостаточной эффективности системы внутришкольного управления, цель которого создать условия, обеспечивающие качество образования. Поэтому чрезвычайно значимым сегодня является прежде всего процесс непрерывного оценивания состояния и результатов функционирования образовательной организации. Для эффективного решения задач, поставленных перед образовательной организацией, необходимо внедрение процедуры мониторинга, аудита (самоаудита) школьных процессов (управления, преподавания, учения, в том числе и на интерактивной основе) в ее деятельность, обеспечивающей систему управления образовательной организацией в целом и образовательным процессом в частности необходимой и достоверной информацией для принятия качественных и эффективных управленческих решений. Разработанный инструментарий по оценке и самооценке результативности работы (также на интерактивной основе) позволит определять и реализовывать стратегические задачи повышения качества образования в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Это позволит

также выработать механизмы адресной поддержки школ, ввести их в «зону роста». Данной проблематике посвящен третий раздел методических рекомендаций.

В настоящее время на кафедре педагогики и управления образованием выстраивается система реализации оценочных процедур в рамках идентификации школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, направленная на выявление профессиональных дефицитов и разработку программ повышения качества образования и других стратегических документов. Необходимо отметить, что результаты самооценки (аудита) школьных процессов используются в рамках подготовки и реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации педагогических и руководящих работников школ (см. раздел 4 «Система работы с руководителями как ресурс повышения эффективности управления общеобразовательной организацией»). Более эффективной реализации стратегии помощи школам способствует и комплексный проект «Внедрение стратегии помощи школам, функционирующим в сложных социальных условиях и показывающим низкие образовательные результаты».

В данных методических рекомендациях предпринята попытка ответить на вопросы, возникающие у руководителей общеобразовательных организаций при выстраивании системы эффективного управления образовательной организацией на основе стратегического менеджмента, реализации системы мониторинга и аудита образовательного процесса (управление, преподавание, учение), принятия эффективных управленческих решений. В каждой части методических рекомендаций раскрыт используемый понятийный аппарат и предложены материалы, которые руководители образовательных организаций могут использовать в своей практике.

РАЗДЕЛ 1. ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ЗОН ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевой актуальной проблемой любой региональной системы образования является обеспечение качественного обучения и равного доступа к нему всех детей, создание условий для всех школ, обладающих недостаточными ресурсами. Необходимым условием обеспечения качественного образования в Республике Татарстан является повышение эффективности работы группы школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих зачастую низкие результаты обучения. Под школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (ШНСУ), понимаются школы, обладающие рядом показателей социально-экономического неблагополучия и ресурсных дефицитов. По результатам исследования, проведенного НИУ «Высшая школа экономики», к ним относятся:

- депривированные сельские школы;
- депривированные городские школы;
- сельские малокомплектные школы;
- школы в труднодоступных территориях;
- школы с высоким уровнем девиантности;
- школы со сложным поликультурным контекстом.

Сложные социальные условия возникают, когда в результате внешних воздействий или внутренних изменений происходит нарушение адаптации человека к жизни, в результате чего он не в состоянии удовлетворять свои основные жизненные потребности посредством моделей и способов поведения, выработанных в предыдущие периоды жизни. Сложные социальные условия объективно нарушают жизнедеятельность гражданина (инвалидность, неспособность к самообслуживанию в связи с преклонным

возрастом, болезнью, сиротство, безнадзорность, малообеспеченность, безработица, отсутствие определенного места жительства, конфликты и жестокое обращение в семье, одиночество и т. п.), которые ему трудно преодолеть самостоятельно. В школьном возрасте основное негативное влияние эти условия оказывают на проблемы школьной успешности, достижение необходимой образовательной результативности обучающихся. «Наиболее неблагополучные» школы сочетают проблемы результатов ЕГЭ и проблемы успеваемости: количество неудовлетворительных оценок у них больше, а средний балл ниже, чем в группе «с проблемами по ЕГЭ». Доля учащихся, успевающих на «4» и «5», здесь ниже, таким образом, проблема низких учебных результатов является для этих школ системной. В этих школах заметно слабее уровень кадрового состава: ниже процент учителей высшей категории, намного меньше педагогов-психологов и коррекционных педагогов.

Социальный паспорт таких школ отражает более высокие значения показателей «доля обучающихся, для которых русский язык не является родным», «доля семей, где один или оба родителя являются безработными» и более низкие значения показателя «наличие высшего образования у обоих родителей» и др. Для подавляющего большинства учеников всех образовательных учреждений данной группы именно школа является основным источником и единственным местом получения образования, поэтому важно, чтобы время их пребывания в школе было максимально наполнено. Но дополнительные образовательные услуги, которые школа предлагает учащимся после уроков, в большинстве случаев ограничены спортивными секциями и художественными кружками (число которых, как правило, не превышает двух-трех). Причем это касается всех исследованных школ, а не только наиболее отдаленных, которые находятся в сложном положении.

Регулярных занятий с наиболее заинтересованными учениками, предметных факультативов в школах практически нет, как

нет и постоянно действующих дополнительных занятий-консультаций для слабых учеников. Во многих школах отсутствуют или минимально обеспечены элективные курсы, что, в свою очередь, понижает шансы выпускников на высокие учебные результаты. Причина заключается в ограниченных кадровых и финансовых ресурсах школы и низкой наполняемости классов. В ряде отечественных и зарубежных исследований делаются выводы о том, что снижение учебных достижений школ представляется результатом того, что, работая в сложных социальных контекстах, они сталкиваются с наиболее проблемным контингентом учащихся, не имея необходимого потенциала: кадровых ресурсов, образовательных и управленческих стратегий.

Сегодня вопрос эффективности образования особенно актуален в сельской местности. Как было отмечено в введении, авторы-составители данных методических рекомендаций считают, что школы, работающие в неблагоприятных социальных условиях, могут обеспечивать своим ученикам достаточно высокий уровень достижений, не проигрывая более благополучным образовательным учреждениям, если последовательно и системно реализуют образовательные стратегии, обеспечивающие эффективный режим работы.

Проводимые кафедрой теории и практики управления ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» процедуры аудита являлись частью исследований качества образования в республике, так как обеспечение качества образования и равного доступа к образованию для всех граждан, независимо от места жительства, социального статуса семей, в настоящее время является одним из важных приоритетов государственной образовательной политики.

Целью данных процедур являлось выявление эффективности школьных процессов (преподавание, учение, управление) в

образовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Для достижения поставленной цели необходимо было получить информацию об условиях осуществления образовательной деятельности и принимаемых управленческих решениях в школах республики, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и показавших низкие результаты обучающихся, а также оценить уровень эффективности управленческих решений администрации школ для выхода из сложившейся ситуации.

Для выявления информации, необходимой для проведения аудита, анализировались документы, регламентирующие образовательную деятельность, представляющие результаты образовательной деятельности, находящиеся в открытом доступе (на сайте образовательной организации), такие как: основные образовательные программы и программы развития школ, публичный доклад и доклад о самообследовании. При выявлении информации акцент делался на три составляющие:

– результаты учебной деятельности обучающихся;
– особенности контингента обучающихся;
– особенности организации образовательной деятельности.

Далее полученная информация сопоставлялась с результатами экспертизы представленных программ перехода школы в эффективный режим работы (дорожной карты, плана мероприятий, другого документа, описывающего управленческие способы решения данной проблемы).

Здесь анализу подлежала управленческая стратегия и план мероприятий по выходу из сложившейся ситуации по следующим направлениям:

– освоение новых педагогических технологий, повышение качества преподавания, обмен опытом;
– изменение содержания образования;

– повышение учебной мотивации учащихся;

– развитие инструментов самооценки, мониторинга, диагностики образовательного процесса и результатов;

– развитие управления и лидерства, использование адекватных управленческих действий;

– развитие взаимодействия с родителями, местным сообществом;

– социальное партнерство и сетевое взаимодействие.

Таким образом, анализу подлежала управленческая деятельность руководителей школ, на основании сопоставительного и контент-анализа делались выводы об эффективности управленческой деятельности руководителей образовательных организаций, особенно показавших низкие результаты обучающихся.

Программа перехода в эффективный режим работы — это документ, который предполагает поэтапный переход школы в качественно новое состояние. Его главная цель — улучшение образовательных результатов учащихся. Для этого планируются изменения в трех приоритетных областях: преподавании, управлении и образовательной среде школы.

Особенность такой программы состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов программа перехода в эффективный режим работы опирается в основном на внутренние ресурсы. Она призвана запускать и сопровождать механизмы, обеспечивающие результативность школы вне зависимости от материально-технической оснащенности, контингента учащихся, доходов и культурного уровня семей и т. д.

Программа перехода в эффективный режим работы должна обеспечивать целенаправленную, скоординированную деятельность педагогического коллектива по решению актуальной сложной проблемы — повышения образовательных результатов своих учеников. Для этого она должна иметь следующую структуру:

– описание проблемы или комплекса проблем (обязательно связанных с образовательными результатами, академической успеваемостью учащихся), на решение которых направлена программа;

– стратегию решения этих проблем (предполагающую изменения в качестве преподавания, образовательной среде школы, качестве управления);

– цель и результаты, связанные с обеспечением возможностей всем учащимся получить качественное образование;

– описание приоритетных направлений, индивидуальных для каждой школы, которые наиболее способствуют решению поставленных задач;

– поэтапный детальный план перехода в эффективный режим работы, повышения образовательных результатов учащихся;

– мониторинг эффективности реализации программы.

Изучение программ перехода школ в эффективный режим работы говорит о том, что в основе данных программ лежат результаты проведенной самооценки (аудита) школьных процессов, позволяющие определить проблемы и затруднения, которые привели или могут привести школьников к низким образовательным результатам. Итоги этой деятельности описаны в аналитическом разделе программы.

Школы, участвовавшие в данных процедурах (в том числе и в рамках авторских курсов Идрисова И.Р., доцента кафедрой педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО ИРО РТ, по теме «Самоаудит школьных процессов как условие повышения качества образования» для руководителей ОО), провели такую работу. В качестве основных фактов, иллюстрирующих наличие проблем, приведены таблицы и схемы по кадровому составу, результатам ОГЭ по обязательным предметам и предметам по выбору в динамике за последние 3–5 лет в сравнении со средними показателями

по району и республике, результаты ВПР по начальной и основной школе. Ряд школ дали контекст социального окружения, показали, что школы находятся в неблагоприятных социальных условиях, имеют высокий процент учащихся из малообеспеченных семей, семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, работают со сложным контингентом.

Анализ показал, что функции управления сосредотачиваются только вокруг вопросов контроля, в то время как его эффективность, результативность возможны только при соблюдении полного цикла управленческих действий (анализ, целеполагание, планирование, руководство, обеспечение условий при реализации, контроль и коррекция); контроль является только одной и завершающей функцией управленческого цикла.

Еще одним симптоматичным моментом является то, что при анализе проблем часть школ в качестве основных причин, приведших к низким образовательным результатам, указывают внешние проблемы: неблагоприятный социальный контекст, отдаленность от центров, плохая инфраструктура, низкая заинтересованность родителей и пр., что, безусловно, является факторами, влияющими на уровень образовательных результатов учащихся. Но такое «перекладывание» проблем только на внешние условия не позволило разработчикам программ сосредоточиться на понимании внутренних школьных процессов, а следовательно, увидеть в полной мере, какие изменения в учении, преподавании, управлении внутри школы позволят улучшить образовательные результаты учащихся.

Часть разработчиков программ в большей степени сосредоточились на показателях объективности оценивания, т. е. перешли в категорию школ, показавших признаки необъективности при проведении внешних оценочных процедур, часть школ сосредоточились на показателях школ, функционирующих в неблаго-

приятных социальных условиях. Это привело к некоторому расхождению в целях программ перехода школы в эффективный режим работы с их содержанием и выбором методов и технологий их реализации, поскольку проблемы у школ различны, следовательно, должны быть разными и пути их решения.

После проведенного анализа школы выделили приоритеты, на которые будет направлена реализация программы. Они зафиксированы в целевом разделе программы. Целевой раздел представляет собой пояснительную записку с обоснованием выбранных приоритетов программы, включает в себя цель, задачи и предполагаемые результаты (новый образ школы через три года, достигнутый после реализации программы).

Среди приоритетов, выбранных школами, представлен стандартный набор. Большинство ОО выбрали следующие направления с некоторыми вариациями:

– развитие профессионализма педагогических работников (направления: повышение мотивации учащихся, овладение современными образовательными технологиями, в т. ч. дистанционными; обучение детей с ОВЗ);

– повышение качества образовательных результатов учащихся по предметам (чаще всего называются математика и русский язык);

– создание единой системы управления качеством образования (диагностика, мониторинг, контроль);

– расширение взаимодействия с родителями.

Ряд школ среди приоритетов называют направления, связанные с расширением социального партнерства, сетевого взаимодействия, обменом опытом с другими ОО; участием педагогов в конкурсах профессионального мастерства; повышением уровня удовлетворенности родителей качеством образования; развитием материально-технической базы, необходимым ресурсным обеспечением для перехода школы в эффективный режим работы.

Также выделяются направления, которые поддерживают выявление и сопровождение одаренных детей; создание мотивирующей образовательной среды в школе (создание позитивной школьной культуры); развитие дополнительного образования в школе; создание системы профориентационной работы; организацию системы проектной деятельности в школе; развитие управления и лидерства.

Поэтому мы отмечаем, что большинство школ сосредотачивает свои усилия на улучшении качества преподавания. По мнению авторов-составителей данных методических рекомендаций, это возможно путем повышения квалификации, мотивации педагогов, вовлечения их в конкурсную деятельность и деятельность по обмену опытом. Методическое совершенствование применения в практике современных образовательных технологий позволит педагогам увеличить мотивацию к обучению, обеспечить индивидуальный прогресс каждого ученика, следовательно, повысить качество образовательных результатов.

Однако следует отметить, что, планируя улучшение образовательных результатов учащихся, школьные команды сосредоточились в основном на развитии профессионального мастерства педагогов, овладении и использовании ими технологий обучения и оценивания, что, несомненно, является ведущим фактором, влияющим на качество результатов, и мы солидарны с этим (см. раздел 3). Вместе с тем есть еще целый ряд факторов и условий, меняя которые можно улучшить образовательные результаты. Они относятся к характеристикам качества самого образовательного процесса (результаты аудита представлены ниже): это образовательные программы, организация образовательного процесса, качество не только преподавания, но и психолого-педагогического и социально-педагогического сопровождения.

Еще одним важным фактором, оказывающим влияние на результат, является школьная образовательная среда и современная инфраструктура школы. Этому направлению в программах не всегда уделяется внимание.

Наличие в школе уголков чтения, мест для самостоятельной работы учащихся, мест для самовыражения учащихся, мест для занятий проектной деятельностью, возможности поработать в группе, собраться, обсудить и др. является важной частью подростковой культуры. Созданные в школе подобные условия (что не требует большого вложения средств) формируют у учащихся положительный образ школы, атмосферу участия, принятия, значимости, успешности, т. е. благоприятный климат школы, который оказывает влияние на улучшение низких образовательных результатов.

Одним из западающих, слабых мест работы являются направления (приоритеты), связанные с улучшением качества управления. Как говорилось выше, в основном администрация пытается влиять на улучшение качества образовательных результатов учащихся через усиление контроля, систематическое отслеживание динамики достижений. В незначительном количестве школ можно увидеть, как будет происходить управление изменениями. Только в 35% школ, представивших полноценные программы, через содержательный (детальный план действий) и организационный разделы раскрыты управленческие механизмы: создание творческих групп, проектных офисов, элементы планирования и управления разными процессами, выделены сроки, ответственные, формы принятия управленческих решений и представления отчетности.

С точки зрения управления, важнейшим элементом программы изменений является оценочный раздел. В программах и паспортах программ представлены не только результаты, но и

критерии и показатели, качественные и количественные, определяющие успешность реализации программы. Поскольку подходы по повышению эффективности школ представлены слабо, в данных методических рекомендациях раскрываются вопросы планово-прогностической деятельности руководителя (см. раздел 2), предлагаются варианты инструментов, которые могут быть использованы школами в процессе перехода в режим развития и отслеживания динамики запланированных изменений (см. раздел 3).

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНОВО-ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ (АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ И ПЛАНОВО-ПРОГНОСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

2.1. Стратегия развития организации: технологии разработки эффективных планов (проектов)

Процесс выработки стратегии для каждой школы уникален, так как он зависит от позиции школы в образовательном пространстве, динамики ее развития, ее потенциала, характеристик оказываемых услуг, состояния экономики, социальной среды и еще многих факторов.

Руководитель общеобразовательной организации (ОО) в своей управленческой деятельности должен выстраивать стратегию развития образовательной организации в соответствии с ее приоритетами (статья 3 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации») и реальной образовательной практикой.

Для успешной работы руководителю необходимо не только иметь представление о стратегических ориентирах развития образования и своевременно знакомить с этой информацией педагогический коллектив, но и уметь работать с различными источниками информации, определять главное, существенное.

Стратегия — это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия — не просто представление о том, как выстраивать отношения с другими образовательным организациями. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с процессами, собствен-

ными интересами организации и ее социальными обязательствами, элементами управления и т. д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Стратегия организации — это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

– социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

– специфические рыночные возможности и угрозы;

– сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;

– личные амбиции, образовательную философию и этические воззрения руководителя;

– ценности и культуру образовательной организации.

О необходимости разработки стратегии развития организации свидетельствует и многообразие подходов к определению самого понятия «развитие».

Развитие, как правило, означает перемену состояния, переход из одного состояния в другое, лучшее, более целесообразное для дальнейшей деятельности.

Стратегия развития образовательной организации — система мер управления образованием, которая опирается на долгосрочные приоритеты и направлена на развитие как отдельных направлений образовательного процесса, так и образовательной организации в целом.

В основе преобразования школы лежат положения, зафиксированные в документах государственного, регионального, муниципального и собственно школьного уровней.

Модель развития образовательной организации (рис. 1) охватывает все стороны деятельности школы в качестве бюджетного учреждения, ведущего образовательную деятельность.

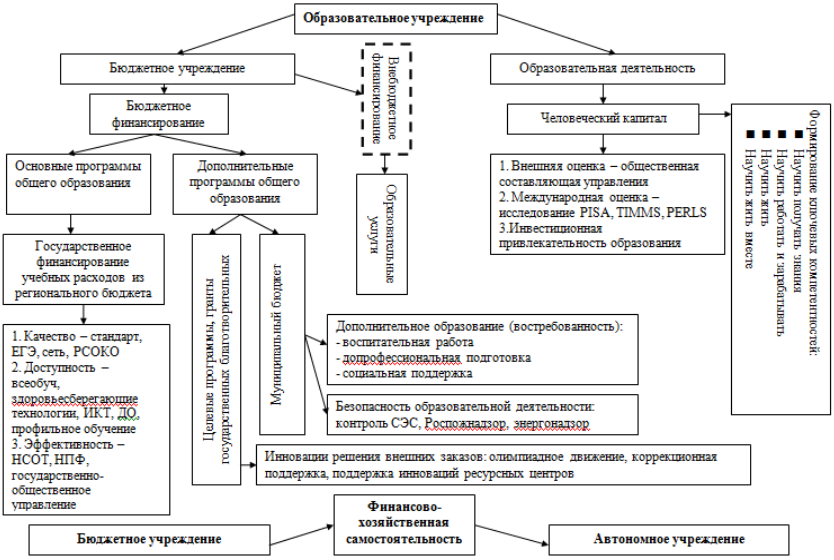


Рис. 1. Модель развития образовательной организации

В понятие «технология разработки стратегии развития организации» входят следующие элементы:

– Зачем делать (идея, цель)?

– Что делать (количество и качество объекта)?

– Как делать (по какой технологии)?

– Для кого делать (потребители)?

– С какими затратами (ресурсы)?

– Где делать (место)?

– Когда делать (время)?

– Кому делать (исполнители)?

– Что это дает (экономический, социальный и другие виды эффекта)?

Если удалось ответить на все эти вопросы количественно и увязать элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, разработана технология принятия решения — основа стратегии развития любого учреждения. Технология разработки стратегии образовательной организации включает в себя постановку стратегических целей — основных направлений деятельности, ведущих к реализации миссии образовательной организации (рис. 2). Цель расширяет и поясняет формулировку миссии, определяет, каких качественных результатов (изменений) необходимо добиться.

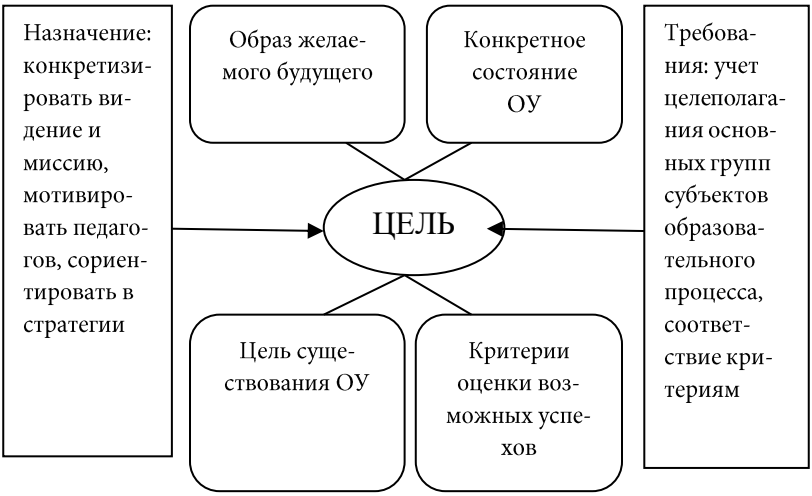


Рис. 2. Структура стратегической цели образовательной организации

По своей структуре стратегические цели объединяют планируемые результаты, которые образовательной организации желает достичь по отношению к внешней среде, собственным процессам функционирования.

При формулировании цели учитывают возможности и сильные стороны школы, необходимость преодоления угроз и проблем. Цель организации должна консолидировать цели основных участников образовательного процесса. Процесс согласования целей строится на основе выстраивания их иерархии, совместимости с учетом оценки достижимости.

При оценке разработанной стратегии учитывается комплекс индикаторов внешней и внутренней среды. При анализе оценивается выполнение образовательной организацией государственного задания, удовлетворение потребителей образовательными услугами, конкурентоспособность образовательной организации, репутация, сложившаяся у организации в социуме.

При разработке стратегии необходимо учитывать многоуровневый характер функционирования школы. Корпоративный уровень связан с образовательной организацией в целом, с учетом интересов муниципальной системы образования.

Ассортиментный уровень определяет сферы деятельности по реализации образовательных услуг для всех категорий потребителей. Функциональный уровень обеспечивает решение задач, поставленных на предыдущих уровнях. Также необходимо проанализировать условия, сложившиеся вокруг образовательной системы: возможности и тенденции развития бюджетного и коммерческого спроса на услуги системы образования, образовательной организации; возможности интеграции с другими системами образования, образовательными организациями; возможности образовательной вертикальной интеграции с внешними разработчиками, заказчиками, посредниками и потребителями услуг;

состояние и перспективы системы управления и кадрового потенциала образовательной организации.

Результатом реализации стратегии является построение организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добивающейся стабильно высоких результатов.

Стратегия развития образовательной организации может быть представлена в виде стратегического плана. Стратегический план — короткий документ, нацеленный на главное для повышения конкурентоспособности образовательной организации. Стратегический план содержит идеи, которые дают ориентиры для администрации и персонала, потенциальных инвесторов, властей и населения при принятии оперативных решений с учетом видения перспективы. Стратегический план не отменяет и не подменяет другие виды планов, он определяет развитие лишь в наиболее важных, приоритетных для образовательной организации областях. Стратегический план разрабатывается и реализуется публично.

Основное содержание стратегического плана составляют формулировки:

– главной цели развития образовательной организации на данном этапе;

– основных стратегических направлений достижения главной цели;

– целей в рамках стратегических направлений;

– конкретных мер по реализации выбранных стратегий с фиксацией индикаторов выполнения намеченных мер, оценок затрат, участников реализации мер.

Стратегический план определяет общую направленность (стратегию) развития образовательной организации на перспек-

тиву до 10 лет. Он сконцентрирован на ключевых, наиболее перспективных направлениях, выявленных на основе анализа потенциала, сильных и слабых сторон образовательной организации, возможных сценариев развития внешнего мира. Доработка и уточнение стратегического плана проводится каждые 3–5 лет.

2.2. Конструктор программы повышения качества образования для школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Существующие в настоящее время трудности в обеспечении качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее — ШНРО и ШНСУ соответственно), обуславливают необходимость нововведений в организации управления и управлении качеством образования в этих школах по следующим ключевым направлениям:

– повышение уровня и качества методического обеспечения образовательной деятельности в школах;

– повышение уровня профессиональных компетенций педагогических коллективов и управленческих команд школ;

– обеспечение роста мотивации участников образовательных отношений к достижению высоких образовательных результатов, в том числе за счет расширения сотрудничества со школами-партнёрами и учреждениями социально-образовательной направленности;

– развитие эффективных управленческих механизмов как в школе, так и в муниципальной системе образования по повышению качества образования в ШНРО и ШНСУ за счет качественной работы с данными мониторинга и иных оценочных процедур разного уровня.

Анализ актуального состояния образовательной организации, характеризующей ее стартовые образовательные данные, перспективные цели и задачи, стоящие перед коллективом, находит свое отражение в ключевом документе каждой школы — программе повышения качества образования, определяющей проблемные зоны, этапы, механизмы и планируемые результаты ее реализации (далее — Программа).

Программа предназначена для поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Выбор методологии управления качеством образования как основания данной программы обусловлен необходимостью вовлечения педагогических коллективов в процесс непрерывного совершенствования своей профессиональной деятельности и, как следствие, достижения приемлемого уровня учебной успешности обучающихся.

Цели, задачи, показатели и индикаторы реализации Программы обусловлены:

– вызовами к системе образования, определяемыми стратегическими задачами развития образования в РФ, которые отражены в нормативно-правовых актах (Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской федерации на период до 2030 года»);

– результатами системного анализа сильных, слабых сторон, угроз и возможностей развития образования в школах Республики Татарстан с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Программа повышения качества образования разрабатывается с учетом анализа результатов диагностических мероприятий,

направленных на выявление проблемных зон и данных социальных паспортов школ.

В Программе могут быть отражены:

– анализ актуального состояния образовательной организации, стартовые образовательные данные и результаты, характеризующие образовательную организацию;

– цели и задачи, сроки, этапы и механизмы ее реализации, разработанные на основе анализа проблемных зон;

– планируемые результаты реализации Программы;

– другая информация об образовательной организации, являющаяся значимой при разработке и реализации Программы.

Представленные в модели разделы и показатели Программы являются обязательными для заполнения. По необходимости образовательная организация может включить дополнительные разделы и другие сведения об образовательной организации.

В основу Программы могут быть положены результаты самообследований, итоги публичных отчетов, результаты освоения основной образовательной программы по уровням образования, основанные на системе оценки достижения планируемых результатов, другие документы и отчеты образовательной организации.

Программа повышения качества образования разрабатывается образовательной организацией самостоятельно с привлечением органов самоуправления (совет образовательной организации, попечительский совет, управляющий совет и др.), обеспечивающих государственно-общественный характер управления образовательной организацией.

При разработке программы повышения качества образования рекомендуем воспользоваться примерной структурой и содержанием программы (Приложение 1).

Приложение 1

Титульный лист

НАИМЕНОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Принята на заседании педагогического совета (*др. коллегиального органа управления*) «____» _____ 2021 г. Протокол № _____	Утверждаю Директор МБОУ «*Наименование ОО*» _____/ _____ «____» _____ 2021 г.

Наименование программы повышения качества образования
(в рамках реализации …)

Разработчики программы:

Информационная справка об образовательной организации

Полное наименование общеобразовательной организации	
Юридический адрес	
Контактные данные (телефон, адрес электронной почты)	
Тип населенного пункта (населенный пункт городского типа / населенный пункт сельского типа)	
Ф.И.О. директора	
Школа-партнер (наименование, дата заключенного договора, номер заключенного договора)	

Паспорт Программы

Наименование Программы	
Основания для разработки Программы	
Разработчики Программы	
Цель Программы	
Задачи Программы	
Сроки и этапы реализации Программы	
Перечень основных направлений Программы	
Структура Программы	
Ожидаемые результаты (эффекты) реализации Программы	

В паспорте Программы необходимо определить общее назначение, цели, задачи и планируемые результаты реализации программы повышения качества образования, а также способы определения достижения результатов и систему оценки результативности и эффективности данной Программы.

Целевой раздел. Анализ основных показателей текущего состояния образовательного пространства (по состоянию на _____).

В данном разделе необходимо представить анализ ситуации, сформулировать проблемы функционирования общеобразовательной организации. Цель анализа — выявить комплекс внешних и внутренних факторов, влияющих на снижение образовательных результатов.

Выявление проблем, затруднений в сложившейся педагогической практике возможно только на основе всестороннего анализа ситуации, в том числе с использованием результатов оценочных процедур (внешних и внутренних). Для выявления противоречия, постановки проблемы любого проекта важно проанализировать внутреннюю среду образовательной организации, например, опираясь на результаты самообследования, SWOT-анализа, результатов мониторинга по удовлетворенности деятельностью образовательной организации, других мониторинговых исследований и др.

Результаты анализа и сделанные выводы выступают основанием для разработки стратегии выхода из сложившейся ситуации.

1.1. Стартовые образовательные данные и результаты

Критерии	Показатель		Проблемные зоны. Анализ причин
Количество обучающихся по уровням образования (по состоянию на _____)	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы НОО		
	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы ООО		
	Численность обучающихся, осваивающих образовательные программы среднего общего образования СОО		
Движение контингента	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		
Количество обучающихся с ОВЗ, обучающихся по АООП	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		

Количество обучающихся на дому	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		
Количество обучающихся, перешедших на семейное образование	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		
Дети, состоящие на учете в ПДН УВД	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		
Дети, состоящие на учете в КДНиЗП	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		
Семьи, состоящие на МСРК (СОП)	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		
	2020/2021		
Дети-мигранты	**Учебный год**	**Количество обучающихся**	
	2018/2019		
	2019/2020		

	2020/2021			
Кадровый состав	**Имеющие квалификационные категории**		**Количество / доля от общего количества**	
	всего педагогических работников		…/…	
	из них: *высшую категорию*		…/…	
	первую категорию		…/…	
	СЗД		…/…	
	Не аттестованы		…/…	
	Возрастной состав педагогических работников		**Количество / доля от общего количества**	
	моложе 30 лет		…/…	
	от 30 до 50 лет		…/…	
	старше 50 лет		…/…	
	Движение кадрового состава			
		2018/2019	**2019/2020**	**2020/2021**
	Всего пед. работников на начало 2020/2021 уч. года			
	Из них: *уволились в течение*			

	2020/2021 уч. года				
	вновь прибывшие в течение 2020/2021 уч. года				
	Средний возраст преподавательского состава				
	Доля педагогов, участвующих в профессиональных конкурсах				
Дополнительное образование и внеурочная деятельность	Количество реализуемых программ дополнительного образования в ОО		…		
	Доля обучающихся, получающих дополнительное образование в ОО		…		
	Доля обучающихся, получающих дополнительное образование в других организациях		…		
	Доля обучающихся, охваченных внеурочной деятельностью		….		
		духовно-нравственное		…	

	Количество программ, реализуемых в рамках внеурочной деятельности: *(при наличии)*	физкультурно-спортивное и оздоровительное	…		
		социальное	…		
		общеинтеллектуальное	…		
		общекультурное	…		
Поступление в организации профессионального образования (9 кл.)		Всего выпускников	Поступили на дальнейшее обучение		
			в 10-е классы (число/%)	в учреждения СПО (число/%)	
	2019		…/…	…/…	
	2020		…/…	…/…	
	2021		…/…	…/…	
Количество / доля не получивших аттестат об основном общем образовании		**2019**	**2020**	**2021**	
		…/…	…/…	…/…	
Поступление в организации профессионального образования (11 кл.)		Всего выпускников	Поступили в образовательные учреждения		
			ВПО (число/%)	СПО (число/%)	Не поступившие в ОУ (число/%)

	2019		…/…	…/…	…/…		
	2020		…/…	…/…	…/…		
	2021		…/…	…/…	…/…		

Средняя оценка по ОГЭ по обязательным предметам	**Предмет**	**Средняя оценка по ОО**			**Средняя оценка по РТ**			**Динамика изменения показателя за год**
		2019	**2020**	**2021**	**2019**	**2020**	**2021**	
	Русский язык							
	Математика							
	Физика							
	Химия							
	Информатика и ИКТ							
	Биология							
	История							
	География							
	Английский язык							
	Немецкий язык							
	Французский язык							

	Обществознание							
	Литература							
Средний балл ЕГЭ по обязательным предметам	**Предмет**	**Средний балл по ОО**			**Средний балл по РТ**			**Динамика изменения показателя за год**
		2019	**2020**	**2021**	**2019**	**2020**	**2021**	
	Русский язык							
	Математика базовая							
	Математика профиль							
	Физика							
	Химия							
	Информатика и ИКТ							
	Биология							
	История							
	География							
	Английский язык							

	Немецкий язык							
	Французский язык							
	Обществозна-ние							
	Литература							
Сведения по бал-лам ВПР в разрезе предметов за 3 года	**Предмет**	**Количество участников**	**Распределение групп баллов в %**					
			«2»	**«3»**	**«4»**	**«5»**		
4 класс	**2019 год**							
	Русский язык							
	Математика							
	Окруж. мир							
4 класс	**2020 год**							
	Русский язык							
	Математика							
	Окруж. мир							
4 класс	**2021 год**							
	Русский язык							
	Математика							
	Окруж. мир							
Сведения по бал-лам ВПР в разрезе предметов за 3 года	**Предмет**	**Количество участников**	**Распределение групп баллов в %**					
			«2»	**«3»**	**«4»**	**«5»**		

5 класс	**2019 год**						
	Русский язык						
	Математика						
	История						
	Биология						
5 класс	**2020 год**						
	Русский язык						
	Математика						
	История						
	Биология						
5 класс	**2021 год**						
	Русский язык						
	Математика						
	История						
	Биология						
Сведения по баллам ВПР в разрезе предметов за 3 года	**2019**						
	Предмет	**Количество участников**	**Распределение групп баллов в %**				
			«2»	**«3»**	**«4»**	**«5»**	
6 класс	Русский язык						
	Математика						
	История						
	Биология						
	География						

	Обществознание						
6 класс	**2020**						
	Русский язык						
	Математика						
	История						
	Биология						
	География						
	Обществознание						
6 класс	**2021**						
	Русский язык						
	Математика						
	История						
	Биология						
	География						
	Обществознание						

Количество победителей и призеров / доля от общего количества участников все-	**Предмет**	**Муниципальный этап**		**Региональный этап**		
		2019/2020	**2020/2021**	**2019/2020**	**2020/2021**	
	Русский язык	…/…	…/…	…/…	…/…	
	Математика	…/…	…/…	…/…	…/…	
	добавить…	…/…	…/…	…/…	…/…	
	добавить…	…/…	…/…	…/…	…/…	

российских и республиканских олимпиад школьников						
Количество победителей и призеров / доля от общего количества участников республиканской олимпиады школьников	**Предмет**	**Муниципальный этап**		**Республиканский этап**		
		2019/2020	**2020/2021**	**2019/2020**	**2020/2021**	
	Родные (марийский, удмуртский, чувашский, мордовские (эрзя, мокша)) язык и литература	…/…	…/…	…/…	…/…	
	Арабский язык	…/…	…/…	…/…	…/…	
	Турецкий язык	…/…	…/…	…/…	…/…	
	Родной (татарский) язык для обучающихся школ с родным языком обучения	…/…	…/…	…/…	…/…	
	добавить…					

В завершении анализа представляется обобщенный перечень основных проблем, ранжированный по значимости, а также формулировки целей и задач реализации Программы.

1.2. Описание социально-педагогических условий (состав семей, образовательный ценз родителей и т. п.)

1.3. Содержание проблем и обоснование необходимости их решения (система управления, образовательный процесс, обучающиеся и родители, кадровый состав и др.).

1.4. Другая информация, актуальная для общеобразовательной организации, характеризующая актуальное состояние образовательной организации с учетом информации, изложенной в п.1.1.

2. Цели и задачи Программы

3. Сроки реализации Программы. Этапы реализации

4. Механизмы реализации программы

На основе выявленных в ходе анализа проблем, сформулированных целей и задач определяются показатели эффективности реализации Программы и планируются конкретные мероприятия.

Комплекс мер («дорожная карта»)

№	Мероприятие	Срок реализации	Ответственные	Предполагаемые результаты
Аналитические мероприятия				
Организационные мероприятия				
Методические мероприятия				
Работа с обучающимися в образовательном учреждении				
Работа с родителями по сопровождению процесса повышения качества образования				

Работа с кадровым составом				
Мероприятия внутренней системы оценки качества образования				

5. Ожидаемые результаты реализации Программы

6. Показатели планируемых результатов

Показатели	Значение показателя	Целевое значение (2019 г.)	Целевое значение (2020 г.)	Целевое значение (2021 г.)
Повышение успеваемости и качества знаний учащихся	Качество успеваемости по уровням образования: Начальная школа			
	Основная школа			
	Средняя школа			
	Доля обучающихся, имеющих результаты ОГЭ по русскому языку ниже средних по региону			
	Доля обучающихся, имеющих результаты ОГЭ по математике ниже средних по региону			
	Доля обучающихся, не получивших аттестат об основном общем образовании			
	Доля обучающихся, имеющих результаты ЕГЭ по русскому языку ниже средних по региону			
	Доля обучающихся, имеющих результаты ЕГЭ по математике ниже средних по региону			
	Доля обучающихся, не получивших аттестат о среднем общем образовании			

	Доля обучающихся 4 классов, имеющих результаты ВПР по русскому языку ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 4 классов, имеющих результаты ВПР по математике ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 4 классов, имеющих результаты ВПР по окружающему миру ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 5 классов, имеющих результаты ВПР по русскому языку ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 5 классов, имеющих результаты ВПР по математике ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 5 классов, имеющих результаты ВПР по истории ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 5 классов, имеющих результаты ВПР по биологии ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 6 классов, имеющих результаты ВПР по русскому языку			

	ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 6 классов, имеющих результаты ВПР по математике ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 6 классов, имеющих результаты ВПР по истории ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 6 классов, имеющих результаты ВПР по биологии ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 6 классов, имеющих результаты ВПР по географии ниже средних результатов по региону			
	Доля обучающихся 6 классов, имеющих результаты ВПР по обществознанию ниже средних результатов по региону			
Удовлетворение образовательных потребностей обучающихся	Доля педагогов, разрабатывающих индивидуальные образовательные программы для преодоления учебных и социальных проблем обучающихся			
	Доля обучающихся, осваивающих ООП по индивидуальному учебному плану			
	Доля обучающихся с ОВЗ, обучающихся по АООП			

	Доля обучающихся, перешедших на обучение в ОО с обучения на дому			
	Доля обучающихся, перешедших на обучение в ОО с семейного обучения			
Рост учебных достижений учащихся	Доля участников муниципального этапа всероссийской олимпиады школьников от общего числа учащихся			
	Доля победителей и призеров муниципального этапа всероссийской олимпиады школьников от количества участников данного этапа			
	Доля участников регионального этапа всероссийской олимпиады школьников от общего числа учащихся			
	Доля победителей и призеров регионального этапа всероссийской олимпиады школьников от количества участников данного этапа			
Рост внеучебных достижений учащихся	Доля обучающихся, успешно освоивших программы дополнительного образования с достижением значимых результатов (победители, лауреаты, дипломанты и др.)			
Профессиональный рост педагогов	Доля педагогов, повысивших квалификационную категорию, от общего количества педагогов			
	Доля педагогов – победителей (призеров, лауреатов			

	и др.) профессиональных конкурсов, грантов, проектов и др. от общего количества педагогов			
Улучшение социально-педагогической обстановки	Доля обучающихся, состоящих на учете в КДНиЗП			

7. Другое (по необходимости — информация, актуальная для образовательной организации при разработке и реализации программы)

Таким образом, Программа предназначена для поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях. Выбор методологии управления качеством образования как основания данной программы обусловлен необходимостью вовлечения педагогических коллективов в процесс непрерывного совершенствования своей профессиональной деятельности и, как следствие, достижения приемлемого уровня учебной успешности обучающихся.

Использование инструментария управления качеством позволит школам, муниципальным образовательным системам обеспечить успешное преодоление трудностей, связанных с функционированием школ в неблагоприятных социальных условиях, изменить практику работы педагогов, сформировать у них готовность к принятию и внедрению новых образовательных результатов, вовлечь педагогические коллективы в непрерывное совершенствование деятельности школ, обеспечить устойчивость достигнутых изменений.

РАЗДЕЛ 3. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРОВЕДЕНИЕ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА (АНАЛИЗА ШКОЛЬНОГО КОНТЕКСТА)

3.1. Мониторинг и управление профессиональным ростом учителя

Мониторинг (англ. *monitoring* — напоминающий, надзирающий) — это

1) Систематическое стандартизированное отслеживание во времени определенных процессов, показателей и социальных явлений, сопоставление результатов постоянных наблюдений для получения обоснованных представлений об их действительном положении, тенденциях развития.

2) Комплекс наблюдений и исследований, выявляющих изменения в окружающей среде, вызываемые деятельностью человека [1].

Мониторинг системы образования — систематическое стандартизированное наблюдение за состоянием образования и динамикой изменений его результатов, условиями осуществления образовательной деятельности, контингентом обучающихся, учебными и внеучебными достижениями обучающихся, профессиональными достижениями выпускников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, состоянием сети организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Мониторинг образовательных результатов общеобразовательной организации (ОО) ориентирован на решение следующих задач:

- систематическое отслеживание и анализ состояния системы образования в ОО для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений, направленных на повышение

качества образовательной деятельности и образовательного результата;

• максимальное устранение эффекта неполноты и неточности информации о достижении образовательных результатов как на этапе планирования образовательных результатов, так и на этапе оценки эффективности образовательной деятельности по достижению соответствующих результатов образования.

Целями системы мониторинга образовательных результатов являются:

– формирование единой системы диагностики и контроля состояния образования, обеспечивающей определение факторов и своевременное выявление изменений, влияющих на результаты образования в ОО;

– получение объективной информации о функционировании и развитии системы образования в ОО, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень;

– предоставление всем участникам образовательной деятельности и общественности достоверной информации об образовательной результативности;

– принятие обоснованных и своевременных управленческих решений по совершенствованию образования и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений;

– прогнозирование развития образовательной системы школы.

Объекты мониторинга:

• Качество образовательных результатов:

– предметные результаты обучения (включая сравнение данных внутренней и внешней диагностики, в том числе ОГЭ и ЕГЭ, ГВЭ);

– метапредметные результаты обучения (включая сравнение данных внутренней и внешней диагностики);

– личностные результаты (включая показатели социализации обучающихся);

– здоровье обучающихся (динамика);

– достижения обучающихся на конкурсах, соревнованиях, олимпиадах;

– удовлетворённость родителей качеством образовательных результатов;

- Качество организации образовательной деятельности;
- Качество условий, обеспечивающих образовательную деятельность.

Диагностический инструментарий: анкеты, психологические тесты, контрольно-измерительные материалы по изучаемым дисциплинам, планы наблюдений на уроках, занятиях, внеклассных мероприятиях, опросники.

Оформление результатов: базы данных, полученные в результате мониторинга, управленческие документы, материалы для подготовки публичного доклада руководителя и отчета о результатах самообследования за год.

Каким образом вводить мониторинг в практику общеобразовательной организации?

1. Мониторинг должен быть вписан систему связей, отношений и практики управленческой деятельности образовательной организации.
2. Система мониторинга разворачивается около 3 лет (диагностика — это точечное и одномоментное, мониторинг-изменение объектов во времени).
3. Поэтапность введения мониторинга.
4. Развитие по спирали.

Таким образом, внедрение мониторинга в жизнь образовательной организации может пройти в результате:

1. Оптимизации объектов сбора информации (замены, исключения и введения новых), определения видов мониторинга, реализуемых в школе;

2. Поиска разумных временных интервалов сбора информации, исходя из скорости изменения состояния объекта;

3. Разработки программ и планов мониторинга, учитывающих не только временной разброс сбора информации, но и субъективный;

4. Расширения круга участников сбора и обработки информации.

В рамках мониторинга проводится выявление и оценивание проведенных педагогических действий. При этом обеспечивается обратная связь, осведомляющая о соответствии фактических результатов деятельности педагогической системы стандартам образования.

Поэтому необходимо строго соблюдать реализацию следующих принципов:

- непрерывность,
- научность,
- диагностико-прогностическая направленность,
- целостность.

Функции мониторинга:

- информационная,
- побудительная,
- формирующая,
- коррекционная.

Требования к мониторингу:

- объективность (*сам процесс должен опираться на объективные данные, получаемые в ходе информационного обмена между учебными элементами, непосредственно участвующими в процессе и органами управления им; запрашиваемые данные*

должны быть максимально формализованы и легко проверяемыми),

- валидность (*мера соответствия методик и результатов исследования поставленным задачам*),
- надежность (*свойства объекта должны выполнять заданные функции, сохраняя свои показатели в установленных пределах в течение рассматриваемого промежутка времени или требуемой наработки при определенных условиях*),
- системность,
- гуманистическая направленность,
- учет индивидуальных особенностей объекта изучения.

Приложения

Уровни мониторинга образовательных результатов

Уровни	**Кто осуществляет**	**Цели мониторинга**	**Виды мониторинга**	**Периодичность**
I уровень (индивидуальный, персональный	Учитель, классный руководитель (совместно с психологом, медработником)	Фиксирование динамики развития каждого ученика и классного коллектива в целом или по определённым направлениям	**Дидактический** (уровень развития уч-ся, состояние успеваемости, качество предметных, метапредметных и личностных результатов) **Воспитательный** (уровень воспитанности, уровень развития классного коллектива, социум)	Ежедневно (систематически)

			Психолого-педагогический (наблюдение состояния психологического здоровья, развития индивидуальных способностей) **Медицинский** (наблюдение динамики здоровья обучающихся)	
II уровень (внутришкольный)	Администрация	Отслеживание динамики развития классов и школы в целом по определённым критериям или направлениям	Уровень сформированности обязательных результатов обучения (административные контрольные работы) Уровень внеурочной воспитательной работы (уровень воспитанности обучающихся, уровень развития классных коллективов, изучение удовлетворённости учащихся и родителей школьной жизнью и др.)	Каждый триместр или 1 раз в год

Литература:

1. Профессионально-педагогические понятия: слов. / сост.: Г. М. Романцев, В. А. Федоров, И. В. Осипова, О. В. Тарасюк; под ред. Г. М. Романцева. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005.

2. МБОУ «Гимназия №82» г. Краснодара: сайт. URL: school82.centerstart.ru (дата обращения: 22.11.2021).

3.2. Мониторинг образовательного процесса

Управление образовательной организацией включает в себя большой круг вопросов:

- педагогические,
- хозяйственные,
- социально-педагогические,
- экономические,
- правовые,
- финансовые.

Важным фактором совершенствования управления является управление профессиональным ростом педагогического коллектива в целом и каждого педагога в частности. Педагог является основной фигурой при реализации на практике основных нововведений современности. Приобретенные профессиональные знания и умения, уровень полученного образования не являются на сегодняшний день гарантией успешной педагогической карьеры.

Понятие «карьера» для педагогического работника предполагает движение вперед, связанное прежде всего с развитием его профессиональных способностей, совершенствованием педагогических навыков, повышением уровня квалификации, то есть формированием готовности к эффективной самореализации в рамках избранной профессии [8].

Витольд Альбертович Ясвин, доктор психологических наук, профессор Московского городского педагогического университета, предлагает авторскую модель профессионального портфолио педагогов [9].

Данная модель портфолио может быть использована как для учителей-предметников, так и для педагогов дополнительного образования. Портфолио может быть представлено как на бумажном, так и на электронном носителе.

В основе структуры предлагаемой модели портфолио лежит представление о содержании профессиональной компетентности учителя как совокупности общих педагогических и управленческих способностей, основанных на знаниях, опыте, ценностях и склонностях (см. табл. «Содержание модели портфолио» [9]).

Педагогическая компетентность рассматривается как совокупность индивидуальных навыков в образовательной сфере в сочетании с инициативностью, адекватным социальным поведением, эффективной коммуникацией, способностью сотрудничества и преодоления конфликтов в групповой деятельности. Педагогическая компетентность включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую. Она включает результаты профессионального образования, систему ценностных ориентаций и т. д. Многофункциональность и многомерность педагогической компетентности позволяют решать самые различные профессиональные и социальные проблемы, актуализируя различные психологические процессы и механизмы.

Стратегия развития воспитания на период до 2025 года [7] ставит приоритетной задачей Российской Федерации в сфере воспитания детей развитие высоконравственной личности, разделяющей традиционные духовные ценности народов Российской Фе-

дерации, обладающей актуальными знаниями и умениями, способной реализовать свой потенциал в условиях современного общества.

Решение этой задачи в рамках современной системы образования возлагается на педагогический коллектив. Современный педагог должен быть обладающим профессионально значимыми личностными качествами, адекватными меняющимся социальным условиям и требованиям педагогической профессии.

Сегодня востребован не просто учитель, а педагог-психолог, педагог-технолог. Эти качества учителя могут развиваться лишь в условиях творчески, проблемно и технологично организованного образовательного процесса.

В условиях введения Национальной системы учительского роста, реализации профессионального стандарта педагога обновление профессиональных компетенций и повышение уровня подготовки управленческого и педагогического корпуса требуют большей мобильности и гибкости системы общего образования, основанной на единых рамках планируемых результатов и профессиональных умений, отвечающей на запросы современного мира [4].

Педагог является основной фигурой при реализации на практике основных нововведений. И для успешного введения в практику различных инноваций педагог должен обладать определенным профессионализмом.

Реформирование образования в соответствии с передовыми мировыми и отечественными тенденциями в развитии образовательной организации делает особо актуальной проблему подготовки педагога нового типа и значительного роста профессионализма всех педагогических кадров. Следовательно, сохранение и совершенствование интеллектуального, квалификационного и творческого потенциала педагогических кадров в условиях

образовательной организации становится необходимым условием обеспечения эффективности образовательного процесса как ресурса стратегического назначения. Современный педагог обязан быть готовым к постоянному профессиональному росту, свободно ориентироваться в своей профессии и в смежных областях деятельности.

Необходимыми условиями для освоения системы качества образования являются:

• осознание педагогическим коллективом новой парадигмы образования — личностно ориентированного подхода;

• изменение отношения к процессу и результатам своего труда всех членов педагогического коллектива (мерой оценки деятельности педагога становится развитие конкретного ученика; результаты измеряются не относительно других учеников, а в сравнении с предыдущим результатом);

• эффективная система информационного обеспечения (мониторинг требует компьютеризации управления).

Главным условием повышения качества образования является мониторинг профессионального развития педагога.

В целях активизации деятельности педагогического коллектива в образовательной организации по созданию условий для профессионального роста и самореализации педагогов, повышению престижа профессии организовывается мониторинг профессионального становления педагогов.

Мониторинг — это процесс непрерывного отслеживания изменений в профессиональной деятельности педагогов с целью включения результатов наблюдений в управление их профессиональным становлением в условиях образовательной организации.

Необходимо создать модели мониторинга профессионального развития педагога с целью решения следующих задач:

• создать банк инструментов для сбора и анализа информации;

- создать условия для самоанализа педагогической деятельности и определения индивидуальной траектории профессионального развития педагога.

Отслеживание профессионального роста, становления педагога в ОО не имеет право носить бессистемный, фрагментный характер. Результаты отслеживания должны объективно отражать, на каком уровне находится профессиональная компетентность и подготовка учителей.

Результатом мониторинга профессионального развития педагога должно стать следующее:

- определятся конкретные проблемы в профессиональном развитии каждого педагога;
- появится мотивация учителей на определение индивидуальной траектории профессионального развития;
- повысится качество образования в образовательной организации в целом.

Именно поэтому становится актуальным создание и использование научно обоснованной концептуальной модели мониторинга профессионального роста и компетентности педагогов.

Модель мониторинга профессионального развития педагога общеобразовательной организации состоит из логически связанных между собой этапов:

I. Подготовительный этап.

На данном этапе осуществляется первичный, систематизированный сбор информации по критериям результативности профессиональной деятельности.

Используемые методы – наблюдение, анкетирование, анализ документации, тестирование.

II. Исходно-диагностический этап.

На данном этапе устанавливается степень соответствия показателей профессионализма педагога требуемым профессионально-квалификационным характеристикам. Определяются объективные и субъективные причины, влияющие на профессиональную деятельность педагога. На данном этапе происходит изучение профессиональной биографии педагога, мнение коллег, обучающихся, родителей (законных представителей) об уровне профессионализма педагога.

На основании полученных данных проводится детальный анализ причин возникновения трудностей и проблем, встречающихся в процессе профессионального становления и развития педагога.

Используемые методы — наблюдение, анализ документации, беседа, социальный опрос.

III. Планово-прогностический этап.

Руководитель совместно с педагогом планирует и прогнозирует его дальнейшее профессиональное развитие, учитывая выявленные ранее трудности и проблемы.

IV. Организационно-деятельностный этап.

Составив план и прогноз профессионального роста, руководитель совместно с педагогом организует деятельность по изучению научно-методической литературы с учетом решаемых проблем, определяет необходимые мероприятия, сроки выполнения, виды и формы отчетной документации, которую педагог предоставляет по результатам реализации запланированного.

Руководитель организует участие педагога в различных формах методической работы (мастер-классы, творческие и проблемные группы, семинары и т. д.), а также отвечает за внешнее обучение (обучение по ДПО ПК, тренинги, семинары и т. д.).

V. Коррекционный этап.

В процессе совместной деятельности руководителя и педагога могут возникнуть различного рода проблемы и сложности по зависящим и не зависящим от них причинам. Поэтому для дальнейшего нормального функционирования запущенной модели мониторинга необходимо вносить коррективы с учетом изменившихся условий.

VI. Итогово-аналитический этап.

Полученный результат сравнивается с запланированным, в результате чего определяется эффективность действий, мероприятий, направленных на повышение профессионализма педагога.

Данная алгоритмическая модель мониторинга профессионального развития обязательно должна носить циклический характер. Это дает возможность определить результативность процесса профессионального развития. Участие в педагогическом мониторинге повышает уровень культуры учителей, побуждает их к самоанализу собственного профессионального развития. На основе анализа полученных результатов мониторинга учитель имеет возможность соотнести самооценку с оценкой администрации и коллег, выявить проблемы, которые требуют особого внимания и внесения корректив.

Важной задачей, стоящей перед руководителем, является определение оценочно-измерительных средств, контрольно-измерительных материалов, оценочных технологий, критериев оценивания профессионального развития педагогов. Как правило, их делят на две группы:

- критерии, позволяющие оценить общепедагогическую, методологическую подготовку педагога;
- критерии, позволяющие оценить результаты практической деятельности педагога:

– по оценке качества организации урочной (урока) деятельности;

– по оценке качества организации внеурочной деятельности;

– по оценке качества рабочей программы;

– по оценке информационно-коммуникативной компетенции.

Одной из эффективных индивидуальных форм выявления уровня профессиональной компетентности педагогов и её развития является анализ уроков. Анализ урока в школе — это возможность мысленно разложить проведённый урок на определённые составляющие с глубоким проникновением в их сущность с целью оценки конечного результата с учётом успехов школьника путем сравнения, запланированного с осуществлением своей деятельности. Требования, предъявляемые в настоящее время к методической работе, нацеливают заместителя директора на использование системы персональной работы с учителем, создание условий для устойчивого роста его предметной и профессиональной компетентностей и, как следствие, обеспечение качества образования. Эффективность данной формы работы определяется системностью аналитической деятельности, построенной на анализе серии как минимум четырех-пяти уроков с позиции различных методологических подходов к анализу урока, обеспечивающих развивающий эффект:

- Компетентностный и консалтинговый подходы, позволяющие сформировать общую оценку уровня предметной и профессионально-педагогической компетентностей учителя и разработать основные направления индивидуальной стратегии их развития;
- Системно-деятельностный подход, позволяющий оценить управленческую компетентность учителя, уровень владения им методикой преподавания предмета и наметить конкретные меры по отработке учителем основных технологических элементов урока;

- Системный, синергетический подходы, дающие возможность выявить профессиональные умения целеполагания и обеспечения взаимодействия всех субъектов образовательной деятельности;
- Ресурсный и региональный подходы, позволяющие выявить содержание ресурсной базы образовательного процесса, степень и эффективность её использования;
- Целевой подход, с использованием которого можно провести анализ качества целевых установок урока и эффективности ресурсов, условий и диагностики их достижения.

Предлагаем формы, позволяющие оценить результаты практической деятельности педагога:

- по оценке качества организации урочной (урока) деятельности;
- по оценке уровня готовности к организации проектной деятельности обучающихся;
- по оценке информационно-коммуникативной компетенции педагогов.

1. Цель мониторинга: выявление уровня реализации принципа системно-деятельностного подхода в рамках урочной деятельности в целом в педколлективе.

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

уроков педагогических работников

МБОУ «_____» _____ муниципального района

Республики Татарстан

№ п/п	ФИО педагогов и дата	Критерии оценки урока												Самоанализ урока	Итоговый балл	Оценка
		Четкость формулировки темы урока	Четкость формулировки дидактической цели	Четкость формулировки развивающей цели	Четкость формулировки воспитательной цели	Эффективность актуализации	Эффективность мотивации и постановки учебной задачи (УЗ)	Эффективность пошагового решения УЗ	Целесообразность критериев для самооценки	Эффективность организации рефлексии	целесообразность предложенных д/з					
											на репродуктивную деятельность	на конструктивную деятельность	на творческую деятельность			
		0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-6 б	42	
1.																
…																
Резерв роста (средний балл)																

Оценка:

35–36 баллов – «эффективно» – _____ (___%);

25–34 балла – «оптимально» – _____ (___%);

18–24 балла – «допустимо» – _____ (___%);

17 и ниже баллов – «недопустимо – _____ (___%);

Заместитель директора: _____ _____

2. Цель мониторинга: выявление уровня реализации принципа системно-деятельностного подхода в рамках урочной деятельности.

3.

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

уроков _____, педагогического работника, реализующего программу основного общего образования по учебному предмету «Математика» МБОУ «_____» _____ муниципального района Республики Татарстан

№ п/п	Тема и дата	Критерии оценки урока												Самоанализ урока	Итоговый балл	Оценка
		Четкость формулировки темы урока	Четкость формулировки дидактической цели	Четкость формулировки развивающей цели	Четкость формулировки воспитательной цели	Эффективность актуализации	Эффективность мотивации и постановки учебной задачи (УЗ)	Эффективность пошагового решения УЗ	Целесообразность п критериев для самооценки	Эффективность организации рефлексии	Целесообразность предложенных д/з					
											на репродуктивную деятельность	на конструктивную деятельность	на творческую деятельность			
		0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-6 б	42	
1.																
2.																
…																

Резерв роста (средний балл)															

Оценка:

41–42 балла – «эффективно» –- __ ;

31–40 баллов – «оптимально» – ____;

21–30 баллов – «допустимо» – ____;

20 и ниже баллов – «недопустимо – ____;

Заместитель директора: _____ _____

Подпись *ФИО*

Концепция ФГОС, принципы современной дидактики, позиции развивающего обучения и компетентностного подхода определяют систему требований к современному уроку.

Эти методические принципы могут служить и алгоритмом анализа и самоанализа урока:

- **принцип субъективизации** (отношение к ученику как к субъекту познавательного процесса)**;**
- **принцип преемственности** (пошаговое наращивание знаний и умений);
- **принцип мотивации** (необходимость организации динамического процесса по управлению поведением субъекта в физиологическом и психологическом плане, определяющего его направленность, организованность, активность и устойчивость);
- **принцип метапредметности** (надпредметность, умения при любой деятельности);
- **принцип деятельностного подхода** (организация познавательного процесса через действия, средства и способы);

- **принцип коммуникативности** (речемыслительная активность, взаимодействие, контактность, ситуативность);
- **принцип рефлексивности** (от лат. «обращение назад» — теоретическая деятельность, направленная на осмысление собственных действий. Обращение назад и ответ на вопросы: чем должны были заниматься, как сделали, какой результат, хорошо это или плохо, почему);
- **принцип импровизационности** (в непредвиденных ситуациях умение находить целесообразные решения, действия).

4. Цель мониторинга: выявление уровня реализации методических принципов современного урока.

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ
уроков педагогических работников
МБОУ «_____» _____ муниципального района
Республики Татарстан

№ п/п	ФИО педагогов и дата	Критерии оценки урока: эффективность реализации принципа								Самоанализ урока	Итоговый балл	Оценка
		субъективизации	преемственности	мотивации	метапредметности	деятельностного подхода	коммуникативности	рефлексивности	импровизационности			
		0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-6 б	30	
1.												
…												

Резерв роста (средний балл)											

Оценка:

29–30 баллов – «эффективно» – _____ (___%);

22–28 баллов – «оптимально» – _____ (___%);

15–21 балл – «допустимо» – _____ (___%);

14 и ниже баллов – «недопустимо – _____ (___%);

Заместитель директора: _____ _____

Подпись *ФИО*

5. Согласно п. 18.3.1 ФГОС СОО, индивидуальный проект обязателен для обучающихся на уровне СОО. Теперь отметку за такой проект нужно вносить в аттестат [6]. Школа должна включить его в учебные планы профилей 10–11-х классов. При этом во всех классах необходимо организовать промежуточную аттестацию. Чтобы выполнить оба требования, индивидуальный проект необходимо использовать в качестве промежуточной аттестации по предмету. Это, с одной стороны, позволит снять с ученика дополнительную нагрузку — подготовку к промежуточной аттестации. С другой стороны, учитель-предметник, который руководит проектной деятельностью школьника, сможет контролировать подготовку проекта. Таким же образом можно использовать и учебные проекты, которые выполняют школьники на уровнях НОО и ООО. Ведь одним из результатов освоения ООП ООО должно стать умение выполнять проектную деятельность (п. 12 ФГОС ООО). Успех работы по этому направлению зависит от учителя-предметника. Процессом подготовки педагогического коллектива необходимо организовать и контролировать.

Цель мониторинга: выявление уровня подготовленности к успешной подготовке обучающихся к проектной деятельности согласно п. 12 ФГОС ООО и федеральных государственных требований.

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ (1 вариант)
проектов педагогических работников
МБОУ «_____» _____ муниципального района
Республики Татарстан

№ п/п	ФИО	Критерии оценки												Итоговый балл	Оценка
		Обоснование актуальности проекта	Формулировка цели и задач	Характеристика проблемы и обоснование необходимости ее решения	Целесообразность сроков и этапов реализации	Управление и контроль реализации мероприятий	Наличие и целесообразность плана реализации проекта	Наличие и целесообразность приложений	Степень обоснованности предполагаемых рисков реализации проекта и пути их преодоления	Наличие инструмента контроля за выполнением проекта	Практическая значимость работы	Наличие и целесообразность плана реализации проекта	Культура презентации проекта перед публикой		
		0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	0-3 б	36	
1.															
2.															
…															

Резерв роста (средний балл)														

Оценка:

35–36 баллов – «эффективно» – __ (___%);

25–34 балла – «оптимально» – __ (___%);

17–24 балла – «допустимо» – __ (___%);

16 и ниже баллов – «недопустимо – __ (___%)

ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ (2 вариант)
проектов педагогических работников
МБОУ «_____» _____ муниципального района
Республики Татарстан

№	ФИО педагогов	Практическая направленность	Способность к самостоятельному приобретению знаний и решению проблем			Сформированность предметных знаний и способов действий			Сформированность регулятивных действий			Сформированность коммуникативных действий			Общий балл	Оценка
			Постановка проблемы, актуальность	Адекватный выбор способов решения проблемы, включая поиск и обработку информации	Исследовательский характер, обоснование и создание продукта	Умение раскрыть содержание работы	Умение использовать имеющиеся знания и способы действий	Наглядность представления материала	Умение самостоятельно планировать и управлять своей познавательной деятельностью	Умение использовать ресурсные возможности для достижения целей	Умение осуществлять выбор конструктивных стратегий в трудных ситуациях	Логичное и грамотное изложение материала	Оформление работы (в соответствии с критериями)	Умение аргументированно ответить на вопросы		

Баллы	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*1*	*13*	
1															
…															
Резерв роста (средний балл)															

Оценка:

13 баллов – «эффективно» – __ (___%);

10–12 баллов – «оптимально» – __ (___%);

6–9 баллов – «допустимо» – __ (___%);

5 и ниже баллов – «недопустимо – __ (___%).

В рамках Национального проекта «Образование» [2] реализуется федеральный проект «Цифровая образовательная среда».

Целью этого проекта является создание условий для внедрения к 2024 году современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей формирование ценности к саморазвитию и самообразованию у обучающихся образовательных организаций всех видов и уровней путем обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры, подготовки кадров, создания федеральной цифровой платформы [3].

В рамках проекта «Цифровая образовательная среда» предусмотрена автоматизация документооборота, отчетности и бухгалтерии, цифровизация процесса обучения с выходом на индивидуальные траектории, непрерывное обучение педагога онлайн.

У педагогов должна быть развита ИКТ-компетентность. Необходим мониторинг и по этому направлению.

Цель мониторинга: выявление уровня информационно-коммуникативной компетенции педагогов.

Диагностическая карта для самооценки
«Уровень информационно-коммуникативная компетенции»
ФИО педагогического работника, реализующего программу основного общего образования по учебному предмету «Математика» МБОУ «_____» _____ муниципального района Республики Татарстан

Оцените уровень сформированности умения по четырехбалльной системе:

«**3**» – умею хорошо;

«**2**» – знаю, но умею не очень хорошо;

«**1**» – знаю, но не умею;

«**0**» – не знаю, не умею.

№ п\п	Критерии оценивания	**Оценка**			
		«0»	**«1»**	**«2»**	**«3»**
1	Текстовый редактор				
2	Электронные базы данных				
3	Электронные таблицы				
4	Программы для работы с видео, звуком и графикой				
5	Электронная почта				
6	Интернет-форумы				
7	Электронные тесты				
8	Компьютерное моделирование				
9	Программа Word				
10	Программа Excel				
11	Программа PowerPoint				
12	Googl-формы				
13	Поисковые системы				
14	Skype, ICQ				
15	Умение правильно включить и выключить компьютер, входить в операционную систему и завершать работу с ней				
	Общий балл				

Форма для обобщения показателей и выявления резерва роста по информационно-коммуникативной компетенции педагогов с целью организации обучающих семинаров

№ п\п	ФИО	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ														Общий балл	Оценка
		Текстовый редактор	Электронные базы данных	Электронные таблицы	Программы создания презентации	Программы для работы с видео	Электронная почта	Интернет-форумы	Электронные тесты	Компьютерное моделирование	Программа Word	Программа Excel	Googl-формы	Поисковые системы	Skype, ICQ	Умение правильно включить и выключить компьютер		
1 …																		
2 …																		

Максимальный балл: 15 пунктов х 3 балла = 45 баллов

Оценка:

45 баллов – «эффективно» – __ (___%);

35 – 44 балла – «оптимально» – __ (___%);

22 – 34 балла – «допустимо» – __ (___%);

21 и ниже баллов – «недопустимо – __ (___%);

Заместитель директора: _____ _____

Собранные в результате исследования данные могут обеспечить своевременной, достоверной, унифицированной информацией о состоянии педагогических кадров образовательной организации.

Оценка и системный анализ получаемой информации позволит выявить тенденции и динамику процессов, происходящих в образовательной организации.

Систематическое использование методики мониторинговых исследований позволит оперативно вырабатывать и реализовывать комплекс управленческих решений, необходимых для корректирования хода образовательного процесса и повышения качества образования.

Мониторинг позволит постоянно изучать и состояние социума, замерять его основные параметры, вовремя снимать возникающие проблемы.

Таким образом, модель мониторинга может изменить целеполагание, условия труда, отношения в коллективе, обеспечение современными ресурсами, соблюдение требований САНПиН, кадровое обеспечение, разнообразие образовательных программ, вовлеченность обучающихся и их родителей (законных представителей).

Ожидаемые результаты.

Основной результат — повышение качества образования обучающихся и самоорганизации педагогов.

В ходе организации будет осуществлена апробация разных инструментариев мониторинговых исследований по проблемам развития школы с целью анализа и обобщения опыта, результатов, возникающих рисков и социальных последствий для целевых групп.

По итогам реализации модели мониторинга будут получены следующие практические результаты:

1. Инструментарий мониторинговых исследований, разработанный именно вашим педагогическим коллективом.

2. Подготовлены аналитические отчёты по результатам проведения мониторинговых исследований, в которых будет дана оценка:

- качества урока;
- профессиональной деятельности учителя;
- результатов деятельности учителя.

3. Опыт необходимо представить на семинаре руководителей района и обсудить на итоговой методической конференции педагогов ОО.

4. Выпустить сборник по результатам проведения мониторинговых исследований совместно с ГАОУ ДПО ИРО РТ.

5. Ваша школа может стать стажировочной площадкой для слушателей ГАОУ ДПО ИРО РТ в рамках реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации руководителей ОО Республики Татарстан.

Литература:

1. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

2. Национальный проект «Образование» на 2019–2024 годы, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 в части решения задач и достижения стратегических целей по направлению «Образование».

3. Протокол заседания проектного комитета по национальному проекту «Образование» от 07декабря 2018 г. № 3.

4. Профессиональный стандарт педагога, утвержденный приказом Министерства труда социальной защиты Российской Федерации № 544н от 18 октября 2013 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в

сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель).

5. Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся: приказ Рособрнадзора №590, Минпросвещения России №219 от 06.05.2019.

6. Об утверждении Порядка заполнения, учета и выдачи аттестатов об основном общем и среднем общем образовании и их дубликатов: приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 05.10.2020 № 546.

7. Стратегия развития воспитания на период до 2025 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р.

8. Чуб Е.В. Социальное образование — ресурс профессионального самоопределения педагогических работников // Инновации в образовании. 2012. №6. С. 95–103.

9. Ясвин В.А. Инструментальная экспертиза в процессе педагогического проектирования школьной среды: дис. докт. пед. наук: 13.00.01. М., 2020.

Методические рекомендации по самодиагностике школьных процессов.

Еще раз акцентируем внимание на том, что первым шагом к изменению состояния школы является самодиагностика и определение благополучных и проблемных зон в жизни школы. Диагностику актуального состояния школы необходимо провести с учётом модели эффективности. Ниже представлена таблица, в которой собраны основные показатели состояния школы, которые позволяют оценить качество/эффективность планирования и ор-

ганизации обучения; поддержки и мотивации учащихся; школьного климата и ценностей; руководства и управления. Кроме этих показателей эффективности, при самодиагностике предлагается оценить успеваемость и состояние школьных ресурсов. В представленной таблице основные показатели состояния школы или качества школьных процессов разделены на составляющие их элементы. При оценке предлагается оценить уровень каждого показателя по условной шкале от 1 (минимальный) до 6 (идеальный или образцовый). Такая оценка поможет более аккуратно спланировать действия по улучшению.

Уровень 6	отлично	отличные достижения во всех аспектах
Уровень 5	очень хорошо	явные сильные стороны
Уровень 4	хорошо	сильные стороны в важных областях работы при наличии аспектов, требующих улучшения
Уровень 3	адекватно	сильные стороны несколько перевешивают слабые стороны
Уровень 2	слабо	слабость в важных областях работы
Уровень 1	неудовлетворительно	явные слабые стороны

1. Показатели качества школьных процессов

Ниже в таблице приведены основные области/показатели качества, отражающие состояние школы, то есть то, как происходят основные процессы: от учебного до процесса взаимодействия школы со своим окружением (см. таблицу).

Схема комплексной диагностики школьных процессов

№	Показатель качества	Темы	6	5	4	3	2	1
	Содержание образования							
1.1	Структура учебного плана	Охват и сбалансированность всех элементов учебного плана, их взаимосвязь и взаимопроникновение; составление расписаний и организация мероприятий по выбору учащихся						
1.2	Курсы и программы	Широта, сбалансированность и выбо;, взаимосвязь, непрерывность и последовательное движение вперед; помощь и консультации учителям						
Успеваемость								
2.1	Общее качество успеваемости	Прогресс школы в деле повышения успеваемости; прогресс учащихся в учебе; успеваемость учащихся по отношению к общенациональным уровням среди детей в возрасте 5–14 лет и/или в ходе общенациональных экзаменов; оценки успеваемости в сравнении с другими показателями качества						

Обучение и преподавание								
3.1	Составление планов учителями	Планирование программ и ежедневной деятельности						
3.2	Процесс обучения	Диапазон и соответствие приемов обучения; взаимодействие между учителем и учащимся; ясность и целевая направленность опросов учащихся						
3.3	Навыки усвоения материала учащимися	Степень, в которой учебная атмосфера стимулирует и побуждает учащихся учиться; темпы учебы; личная ответственность в отношении учебы, независимость мышления и активное участие в учебном процессе; взаимодействие с другими участниками процесса						
3.4	Удовлетворение нужд учащихся	Выбор заданий, видов деятельности и учебной литературы и пособий; обеспечение учащихся с различными возможностями и склонностями; определение нужд при усвоении учебного материала						
3.5	Оценка работы как часть процесса обучения	Методы оценки и средства ведения учета; суждения в процессе обучения;						

		использование информации, касающейся оценки						
3.6	Отчеты о том, как учится учащийся	Как составлять отчет; передаваемые родителям сведения о том, как учится каждый учащийся; способность школы откликаться на мнения родителей и их запросы о том, как учится их ребенок						
Мониторинг достижений и помощь учащимся								
4.1	Воспитательная работа	Меры для обеспечения заботы об учащихся, их благополучия и защищенности; меры для удовлетворения духовных, материальных и социальных нужд отдельных учащихся						
4.2	Личное и социальное развитие	Планируемые мероприятия для обеспечения личного и социального развития; прогресс учащихся в деле развития позитивного отношения друг к другу, а также в развитии личных и общественных черт характера; организация дополнительных занятий и других видов деятельности учащихся						

4.3	Наставничество в рамках учебного плана и в отношении выбора профессии	Подготовка к выбору направления в образовании, обучении или в работе; точность и соответствие действительности сведений и рекомендаций; степень, в которой наставничество должно основываться на соответствующих консультациях						
4.4	Отслеживание прогресса и достижений	Процедура отслеживания; характеристики прогресса и развития учащихся; меры, принимаемые для использования полученной информации						
4.5	Помощь в учебном процессе	Программы помощи учащимся в процессе обучения; прогресс учащихся и успеваемость; выполнение задач по предоставлению помощи в учебе						
4.6	Соблюдение законов в отношении обеспечения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками	Знание и понимание законодательства и соответствующих ему процедур; удовлетворение требований законов; меры для выполнения законодательства						
4.7	Размещение службой обеспечения учащихся с особыми нуждами в	Процедура принятия на учет учащихся с особыми нуждами в						

	образовании и физическими недостатками	образовании и физическими недостатками службой обеспечения; процедура размещения учащихся с особыми нуждами в образовании и физическими недостатками в классах						
4.8	Связи с местными властями и другими руководящими органами, с другими школами, организациями и работодателями	Связи с местными властями и другими руководящими органами; связи с другими образовательными учреждениями; связи с добровольческими организациями, широкой общественностью и работодателями; связи с официальными организациями						
Моральные установки и климат								
5.1	Климат в коллективе и взаимоотношения	Чувство принадлежности к школе и гордость за нее; прием и атмосфера; мораль учащихся и персонала школы; взаимоотношения между учащимися и персоналом школы; поведение и дисциплина учащихся						
5.2	Ожидаемые результаты и создание условий для их достижения	Результаты работы, ожидаемые учащимися и персоналом школы, и использование поощрений; создание условий для						

		утверждения моральных установок при достижении результатов в работе						
5.3	Равенство и справедливость	Чувство равенства и справедливости; обеспечение равенства и справедливости						
5.4	Сотрудничество с родителями, советом школы и общественностью	Побуждение родителей к участию в учебе своих детей и в жизни школы; процесс коммуникации с родителями; связи между школой и советом школы; роль школы в местной общине						
Ресурсная обеспеченность и привлечение дополнительных ресурсов								
6.1	Размещение учащихся и средства обеспечения	Достаточность, количество и соответствие; меры для охраны здоровья и для обеспечения безопасности						
6.2	Обеспечение ресурсов	Достаточность доступного финансирования; достаточность, размеры и пригодность ресурсов						
6.3	Привлечение дополнительных ресурсов	Привлечение ресурсов образовательной сети; привлечение ресурсов территории и сообщества; привлечение родителей						
6.4	Кадровая работа	Обеспечение кадров; опыт, квалификация и профессионализм кадров; привлечение дополнительных кадров						

6.5	Эффективность и размещение сотрудников	Эффективность учителей и коллективной работы; формирование классов и размещение учителей; обеспечение связей с целью помощи учащимся; эффективность и размещение вспомогательного персонала						
6.6	Анализ кадрового состава и его развитие	Связь между анализом кадрового состава, его развитием и самооценкой школы и школьным планированием; процедура анализа кадрового состава; развитие кадрового состава						
6.7	Управление школьными финансами	Понимание механизма финансирования школы; меры, принимаемые с целью управления школьным бюджетом; использование финансов с целью поддержки школьного планирования, учебы и обучения						
Управление, руководство и обеспечение качества								
7.1	Постановка задач и выработка руководящих установок	Ясность и соответствие целей; эффективность процедуры выработки руководящих установок						
7.2	Самооценка	Процедура самооценки; отслеживание						

		результатов работы и составление оценки назначенными сотрудниками; составление отчетов о стандартах работы и ее качестве						
7.3	Планирование улучшений	План развития; планирование мер; воздействие планирования						
7.4	Руководство	Качество руководства; профессиональная компетенция и самоотдача; отношения с людьми и развитие коллективной работы						
7.5	Эффективность и размещение персонала с дополнительными обязанностями	Круг обязанностей и практическая работа; индивидуальная эффективность; коллективная эффективность						

Показатели качества могут применяться на уровне:

– целой школы – отдельного класса – конкретных задач	*например*, Отслеживание прогресса и достижений в работе; *например*, Удовлетворение нужд учащихся; *например,* Общее качество успеваемости *или* Ожидание результатов и стимулирование их достижения

Ссылка на оценочные процедуры и портфель инструментов представлены на сайте ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан».

В автоматизированной системе сформированы задания, направленные на выявление дефицитов педагогов в области предметной, методической, психолого-педагогической компетентности.

Там же можно познакомиться с образцом анализа результатов одной из школ, где проводились оценочные процедуры. Сотрудники кафедры могут оказать и консультативную помощь по данному направлению деятельности.

В целом по результатам исследований можно выделить следующие управленческие проблемы: отсутствие общего видения перспектив развития школы; отсутствие умения выделять основные цели при планировании и прогнозировании деятельности ОО; неготовность делегировать задачи; неготовность к коллегиальному взаимодействию при проектировании и организации деятельности; гибкость в постановке задач с учетом ситуации; способность осознавать цели и мотивы своей деятельности, принимать на их основе решения; неготовность выстраивать отношения с родителями, семьями как партнерами; неготовность к работе в открытом информационном поле .Демонстрируются также слабые аналитические способности (затрудняются в установлении последовательности действий и анализе их последствий, показывают невысокую глубину анализа информации, допускают ошибки при установлении причинно-следственных связей между управленческими решениями и результатами , которые могут быть достигнуты).

Анализ материалов исследования показал следующие результаты, на которые необходимо обратить особое внимание.

Часть школ вошла в стадию «застоя», началось разрушение корпоративной культуры, возрастает неудовлетворенность основной части родительской общественности. Необходимо срочное внешнее управление процессами. Позитивным фактором считаем, что в образовательных организациях:

– более 90 % учеников настроены на сотрудничество в учебном процессе;

– более 80 % учеников (в зависимости от класса) имеют полную поддержку семьи;

– более 90 % учеников (в зависимости от класса) имеют семьи, где образование высоко оценивается.

Стороны, требующие улучшения:

– от 22 % до 30 % учителей испытывают определённую профессиональную неудовлетворенность;

– от 22 % до 30 % без энтузиазма ходят на работу.

Только около 80 % учителей имеют чёткие установки на достижение учебных результатов.

Более 80 % учеников положительно оценивают школу, однако от 15 % до 20 % сомневаются в практичности получаемых знаний.

Более 60 % учеников положительно оценивают своих учителей, однако до 30 % сомневаются в справедливости и честности своих учителей, считают, что те невнимательно относятся к мнению учеников.

От 10 % до 20 % учеников (в зависимости от класса) испытывают затруднения в процессе обсуждения и высказывания своего мнения.

Более 50 % учеников (в зависимости от класса) имеют ближний круг общения, где образование высоко оценивается. В то же время половина школьников общается в неформальной среде, которая не мотивирует к обучению.

Слабые стороны:

– более 40 % учителей имеют заниженные ожидания от учеников и не верят в их прогресс;

– более 40 % учителей недовольны стилем руководства школой и считают, что директор обращает мало внимания на проблемы учителей;

– около 26 % учителей считают, что не все члены коллектива участвуют в равной мере в общих делах;

– около 50 % учителей считают, что руководство школы прилагает недостаточно усилий для привлечения местного сообщества к проблемам школы;

– от 25 до 30 % учителей не имеют представления о перспективах и направлении развития собственной школы;

– около 50 % учителей считают, что руководство школы недостаточно привлекает учительское сообщество к управлению;

– около 98 % учителей школы удовлетворены своим профессиональным уровнем и считают себя профессионалами высокого и очень высокого уровней;

– нарушения законодательства Российской Федерации в области образования, за которые также предусмотрено возбуждение административного делопроизводства.

РАЗДЕЛ 4. СИСТЕМА РАБОТЫ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

4.1. Совершенствование профессиональных компетенций руководителя в системе дополнительного профессионального образования

В условиях появления школ с низкими образовательными результатами и работающими в неблагоприятных условиях большое значение приобретает вопрос о повышении квалификации руководителей образовательных организаций и соответствии требованиям профессиональных стандартов.

В ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» проектирование всех дополнительных профессиональных программ для руководителей образовательных организаций с низкими образовательными результатами и работающими в неблагоприятных условиях осуществляется строго в соответствии с требованиями проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации и в соответствии с профессиональными запросами и профессиональными затруднениями руководителей образовательных организаций. Данные запросы и затруднения выявляются на основе входной и выходной диагностики уровня субъектной позиции слушателей, исследования уровня удовлетворенности слушателей организацией и содержанием курсов повышения квалификации, которые являются неотъемлемыми компонентами внутренней системы оценки качества образования как института, так и кафедры теории и практики управления образованием, реализующей дополнительные профессиональные программы для руководителей образовательных организаций.

В рамках реализации дополнительных профессиональных образовательных программ повышения квалификации руководителей школ осуществляется сбор информации, характеризующий эффективность управленческой и образовательной деятельности. Используются и такие ресурсы, как социальный паспорт школы, данные статистики и другие материалы.

В ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» в течение 2018–2020 гг. реализовывались дополнительные профессиональные программы повышения квалификации управленческих кадров по проблеме перехода школ в эффективный режим работы: «Организация и содержание образовательного процесса в школе в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования» (объем программы — 72 ч.)», «Система оценки качества образования в образовательной организации: методологический и технологический инструментарий» (объем программы — 72 ч.).

Программы направлены на то, чтобы обучить команды руководителей школ (директора, заместители директоров) технологиям проектирования и управления такой средой.

Содержание программ ДПП ПК включает в себя теоретические и методологические основы управления по результатам, синергетический подход к управлению; технологии осуществления мониторинга, оценки, учета и прогнозирования образовательных достижений обучающихся, оценки системы условий достижения образовательных результатов; подходы к разработке программы школы по совершенствованию образовательных результатов; методы и технологии управления реализацией программы перевода школы в эффективный режим функционирования. На занятиях осуществляется выполнение практических работ: решение учебных кейсов, построенных на реальных документах школ и статистических данных; анализ данных и проектирование норматив-

ных, программных, организационных, распорядительных, методических материалов школы. Важной частью программ является стажировка. Базами стажировки становятся школы, показывающие стабильно высокие образовательные результаты.

Ожидаемые результаты реализации программы: совершенствование профессиональной компетенции руководителей в области управления развитием образовательной организации и управления ресурсами. Слушатели научатся: выстраивать работу педагогического коллектива по мониторингу, анализу, учету и прогнозированию конкретных образовательных результатов на основе специфики образовательной организации, ее контекста; проектировать и обеспечивать систему условий (нормативных, организационных, кадровых и др.) для совершенствования образовательных результатов с учетом имеющихся ресурсов; разрабатывать программу работы школы по совершенствованию образовательных результатов; использовать приёмы и технологии реализации, корректировки программы и контроля ее выполнения.

По итогам оценочных процедур на кафедре ведется работа по обеспечению сопровождения профессионального развития руководящих кадров на нескольких уровнях:

на муниципальном уровне — работа с муниципальными службами; разработка муниципальных программ улучшения результатов (перехода в эффективный режим работы) и др.;

на уровне образовательных организаций — работа с административными командами школ; создание команд обучающихся учителей; разработки школьных программ улучшения результатов (перехода в эффективный режим работы), мониторинг учебных достижений и др.;

на уровне руководителей — выявление профессиональных дефицитов руководителей; тьюторское сопровождение; проектирование индивидуальных маршрутов профессионального развития руководителя и др.

Используя разные механизмы помощи школам, имеющим низкие образовательные результаты и функционирующих в сложных социальных условиях, формируется группа школ, которые готовы и хотят разрабатывать программы перехода в эффективный режим работы. В настоящее время в ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» реализуются занятия в формате стратегических сессий для школьных команд по разработке таких программ. Для сопровождения процесса внедрения разработанной в рамках курсов программы к школьной команде прикрепляется наставник из числа сотрудников ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан». Следующим этапом работы является конкурс программ, по итогам которого будут определены школы, которые будут награждены согласно положению и получат поддержку для реализации своих программ перехода в эффективный режим работы.

Приведем пример стратегической сессии для школ с низкими образовательными результатами и работающими в сложных социальных условиях «Структура методической работы: планирование, организация, контроль и принятие управленческих решений».

В стратегической сессии приняли участие 70 руководящих работников, входящих в управленческие команды общеобразовательных организаций Республики Татарстан.

В ходе стратегической сессии были рассмотрены следующие вопросы:

1. Традиционная методическая работа: плюсы и минусы. Спикер: Идрисов И.Р., зав. кафедрой теории и практики управления образованием, кандидат педагогических наук.

2. Какой учитель нужен современной школе?

Спикер: Смирнов И.А., доцент кафедры теории и практики управления образованием, кандидат филологических наук.

3. Мотивация учителей и учеников: психологический аспект. Спикер: Шарифзянова К.Ш., зав. кафедрой педагогики и андрагогики, кандидат педагогических наук.

4. Практикум по теме «Методическая работа 3.0» провела Кинзябулатова Г.Р., доцент кафедры теории и практики управления образованием, кандидат исторических наук.

Актуальность проблемы повышения качества образования, его социальных эффектов определяет необходимость и целесообразность новых форм повышения квалификации руководителей школ с низкими образовательными результатами. Принятие профессионального стандарта «Педагог», разработка проекта профессионального стандарта «Руководитель», переход на федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) обозначили важность подготовки профессиональных кадров, готовых работать в условиях внедрения инноваций образовательной системы.

Современным руководителям образовательных организаций необходимо освоить активные, развивающие, интерактивные методики и образовательные технологии, в наибольшей степени отвечающие задаче раскрытия их управленческого потенциала.

Практика реализации программ повышения квалификации руководителей образовательных организаций с низкими образовательными результатами в ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» показала, что оптимальной можно признать модель корпоративного обучения педагогов, а именно модель обучения школьных управленческих команд. Поиск эффективных путей решения проблем (профессиональных потребностей), возникших в школе, происходил в процессе совместной деятельности учителей, руководителей образовательных организаций.

Исходя из этого, основная задача обучения школьных команд заключается в развитии у педагогов умений проектировать

образовательный процесс на основе имеющихся дефицитов обучающихся. С этой целью проводилась входная диагностика метапредметных действий школьников, педагоги которых проходили обучение по программе повышения квалификации в составе команды. Результаты диагностики выявляли дефициты в области метапредметных действий у обучающихся (так называемое проблемное поле). Поиск путей решения одной из наиболее актуальных для данного коллектива задач по преодолению дефицитов школьников и становился темой группового проекта. Изучение эффективной практики, тренинги по командообразованию, проектные сессии, совместная разработка проекта — все это направлено на формирование опыта совместного проектирования педагогами (управленческой команды) образовательного процесса с учетом имеющихся дефицитов школьников и поиска оптимальных путей их преодоления.

Школьные управленческие команды проектируют новую продуктивную образовательную среду, включая процесс обучения, для обучающихся, условия для развития и сотрудничества педагогов, руководителей образовательной организации, нацеленных на достижение требуемых результатов. Совместное проектирование действий по качественному изменению образовательного процесса обостряет критическое мышление учителя, руководителя. Решая проблему развития метапредметных компетенций у обучающихся, педагоги должны выделить целый комплекс педагогических проблем, стоящих перед педагогическим коллективом в целом. Для их решения необходимо определить перечень оптимальных условий, способствующих достижению планируемого результата.

Модель обучения школьных команд педагогов была апробирована в ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» в рамках реализации дополнительной професси-

ональной программы повышения квалификации по теме «Организация содержания образовательного процесса в школе в соответствии с федеральными государственными стандартами общего образования».

Цель обучения состоит в совершенствовании профессиональной компетенции педагогов (школьных команд педагогов) в отношении реализации в образовательной организации условий для освоения обучающимися основной образовательной программы в части достижения метапредметных образовательных результатов в соответствии с требованиями ФГОС ООО.

Указанная цель конкретизирована в следующих задачах обучения:

– освоение педагогами системно-деятельностного подхода как методологической основы ФГОС общего образования и главного инструмента создания условий для формирования метапредметной компетенции обучающихся в образовательных организациях;

– формирование субъектной педагогической позиции членов школьных команд для осознанного выбора и рефлексивной реализации технологий организации деятельности педагогических структур (педагогических советов, методических объединений и пр.), проектирования образовательного процесса (разработки основной образовательной программы, рабочих программ, системы диагностики результатов и пр.) в отношении достижения обучающимися метапредметных результатов обучения;

– создание условий в целях креативного подхода коллективного авторского субъекта образовательной организации к созданию школьной документации, регламентирующей образовательную деятельность (в частности, Программы формирования универсальных учебных действий, содержания основной образовательной программы (ООП), других необходимых актов и поло-

жений, раскрывающих пути формирования метапредметной компетенции обучающихся в конкретном образовательном учреждении).

Одна из задач — развитие у педагогов способности проектировать образовательный процесс с учетом имеющихся дефицитов у обучающихся для достижения соответствующих образовательных результатов. С этой целью необходима входная диагностика метапредметных умений школьников, педагоги которых прошли обучение по программе ПК в составе команды. Результаты диагностики выявляли дефициты в области метапредметных универсальных учебных действий у обучающихся (проблемное поле). Поиск путей решения одной из наиболее актуальных для данного коллектива задач по преодолению дефицитов школьников и становился темой проекта школьной команды. Следующий шаг — распределение ролей внутри команды.

Приоритетная форма работы — проектные сессии для слушателей (школьных команд педагогов). В рамках проектных сессий реализуется теоретическая часть программы в сочетании с обязательными интерактивными занятиями (мастер-классы, круглые столы, дискуссии, конференции, вебинары, проблемные семинары) по проблематике, исходящей из запроса образовательной организации. В межсессионный период слушатели в командах отбирают способы эффективного решения выявленных в ходе диагностики дефицитов, проверяют их целесообразность на этапах: диагностическом (первоначальном), теоретическом, практическом, проектном, диагностическом (повторном, по результатам проекта) и презентационном. Поиск команды оформляется в виде проекта.

Таким образом, изменение цели общего образования, отражающей необходимость развития личности школьника, повлекло перемены в целях и задачах совершенствования профессиональных компетенций учителей и руководителей школы.

4.2. Деятельность стажировочной площадки ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» по реализации мероприятий по повышению качества образования в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»

Проблема повышения качества образования является одной из ведущих в разработке государственных программ развития российского образования последних лет. Так, в государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы указано, что системным приоритетом образования «является повышение качества результатов образования на разных уровнях» [1]. При этом речь идет не просто о повышении качества образования относительно тех критериев, которые традиционно используются при его оценке, – результатов государственной итоговой аттестации и всероссийских проверочных работ, уровня квалификации педагогов школы, создания условий для реализации основных образовательных программ и т. д. В преимуществе — обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения, а также обеспечение его конкурентоспособности на мировом рынке образования, что на настоящем этапе невозможно без повышения качества управления образовательными системами на всех уровнях.

Одним из таких программных проектов, где в своей реализации задействованы все уровни образования, является мероприятие по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». Проект реализуется посредством разработки, апробации и

внедрения программы выравнивания возможностей обучающихся на получение качественного образования в школах с низкими результатами обучения [1].

Основные направления реализации мероприятия — это методическая поддержка школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее — школы-участницы) через консультирование и тьюторское сопровождение, диагностика достижения планируемых результатов обучения, совершенствование профессиональных компетенций в рамках повышения квалификации и проведения обучающих мероприятий (тренингов, семинаров, вебинаров, коуч-сессий, воркшопов и т.п.), мониторинг реализации мероприятий в рамках модернизации систем общего образования и выявление лучших практик перехода школ в режим эффективного функционирования.

Одной из важнейших задач системы образования Республики Татарстан является обеспечение равного доступа к качественному образованию всех детей, независимо от социального, экономического уровня их семей. Повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов, определено в Республике Татарстан как значимое направление в региональной образовательной политике и нашло свое отражение в государственной программе «Развитие образования и науки Республики Татарстан на 2014–2025 годы» [2, с. 35].

В Республике Татарстан за последние годы отмечается рост числа школ-лидеров, имеющих стабильно высокие образовательные достижения. Вместе с тем существует группа школ, устойчиво показывающих низкие результаты обучения на всех уровнях общего образования и требующих к себе особого внимания [3].

Проводимые в республике мониторинговые исследования позволяют выявить группы школ, нуждающихся в поддержке и сопровождении; наиболее эффективные и адресные формы повышения качества образования, траектории развития школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в сложных социальных условиях. Ведущую роль в этой работе играют ГБУ «Республиканский центр мониторинга качества образования» (ГБУ «РЦМКО») и Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования Республики Татарстан» (ГАОУ ДПО ИРО РТ). В рамках республиканской системы оценки качества образования используются комплексные методики оценки, учитывающие как количественные оценки (результаты ГИА, ВПР, участие в олимпиадах и конкурсах и др.), так и качественные, в том числе динамику результатов обучения с учетом индивидуальных возможностей и ожиданий для разных групп обучающихся. Такой подход позволяет в целом определить состояние социально-педагогической среды школы и особенности ее развития и выстроить траекторию развития данных учреждений.

В государственной программе Российской Федерации «Развитие образования», направленной на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, ГАОУ ДПО ИРО РТ участвует с 2017 года, результаты показали эффективность проводимой работы. С 2017 по 2020 годы в реализации проекта приняли участие 209 школ Республики Татарстан: 2017 г. — 15, 2018 г. — 52. Последние два года количество школ-участниц остается неизменным — 7 (из них: 15 кадетских школ и школ-интернатов, 56 общеобразовательных школ).

ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» является стажировочной площадкой, утвержденной постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от

09.07.2016 № 468 «Об организации работы стажировочной и базовых площадок в системе образования Республики Татарстан в 2016–2020 годах» для реализации задач федеральной целевой программы развития образования, в дальнейшем — государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [4].

Ресурсы стажировочной площадки используются при реализации двух основных мероприятий:

– по модернизации технологий и содержания обучения в соответствии с новым федеральным государственным образовательным стандартом посредством разработки концепций модернизации конкретных областей, поддержки региональных программ развития образования и поддержки сетевых методических объединений;

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

Целью деятельности стажировочной площадки является организация и сопровождение стажировки и повышения квалификации работников общего образования по ключевым направлениям системы образования:

– формирование и развитие профессиональной компетенции педагогических и управленческих кадров общего образования;

– внедрение федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;

– развитие инклюзивного образования в образовательных организациях Республики Татарстан;

– создание сети школьных информационно-библиотечных центров и др.

Основные формы работы стажировочной площадки:

– обучение по программам ДПО, в том числе в формате стажировки;

– проведение обучающих мероприятий (семинары, вебинары, мастер-классы и пр.);

– консультационная поддержка;

– методическое сопровождение образовательных организаций.

Финансирование деятельности стажировочной и базовых площадок осуществляется за счет субсидий, предоставляемых из федерального бюджета бюджету Республики Татарстан, и средств, предусмотренных в бюджете Республики Татарстан на соответствующий финансовый год и плановый период по ведомству «Министерство образования и науки Республики Татарстан» на реализацию государственной программы «Развитие образования и науки Республики Татарстан на 2014–2020 годы».

Опыт реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» обнаружил зависимость повышения качества образования от развития социально-педагогической среды. Обязательными условиями этого являются обеспечение доступа к широкому кругу социальных и педагогических ресурсов для учащихся и педагогов неблагополучных школ, а также комплексность поддержки таких школ. Комплексность предусматривает изменения в таких областях, как управление школой, школьный климат, оценка качества на уровне школы и класса, профессиональное развитие педагогов, взаимодействие с родителями и местными сообществами.

Созданная в Республике Татарстан многоуровневая система поддержки школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях позволяет максимально эффективно использовать ресурсы стажировочной площадки — ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан», который оказывает организационно-управленческое, информационно-методическое сопровождение данного мероприятия в рамках утвержденного плана-графика.

В целях реализации мероприятий государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 года № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования», для различных категорий педагогических работников проводятся обучающие мероприятия:

– региональные и краткосрочные мероприятия по повышению качества преподавания (семинары, тренинги, вебинары) — за четыре года более 2500 участников;

– обучение по программам повышения квалификации – за четыре года обучено около 1200 человек;

– диагностические тестирования (мониторинги) по различным предметам и предметным областям для выявления уровня достижения планируемых результатов ФГОС.

Существенное значение в работе над повышением качества образования имеет обмен опытом и наставничество. На каждом уровне это происходит через сочетание различных форм и методов взаимодействия: создание сетевых сообществ педагогов по направлениям с целью взаимопомощи, партнерское сотрудничество школ-лидеров со школами с низкими результатами обучения и школами, работающими в неблагоприятных социальных условиях, коучинг и т. д.

Эффективной технологией повышения качества образования является тьюторское сопровождение. Субъектная позиция в образовании — ключевой тренд развития образования. Таким образом, меняется экосистема образовательной среды, характеризующаяся вариативностью, открытостью, для изменения самим потребителем образовательной среды и реализации в ней индивидуальной образовательной программы. Это в свою очередь порождает спрос на организацию тьюторского сопровождения: образовательных запросов потребителей и реализации индивидуальных

образовательных планов, программ и маршрутов потребителей образовательных услуг.

В 2020 году на уровне стажировочной площадки с каждой школой заключено соглашение о сотрудничестве, в которое вкладывался смысл тьюторского сопровождения школьной команды. При этом за каждой школой был закреплен специалист ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан», который оказывал методическую поддержку и коллектива, и отдельных педагогов. В связи с этим дорожная карта соглашения включала в себя не только обучающие мероприятия (семинары, практикумы, тренинги и т. п.), но и помощь в разработке школьной программы повышения качества образования, оказание информационно-методической помощи, консультирование.

Мероприятия носят комплексный характер как по обхвату участников, так и по кругу обсуждаемых вопросов. В частности, обращается внимание не только на предметную подготовку, но и на включение в образовательный процесс межпредметных технологий, использование потенциала проектной деятельности в формировании метапредметных компетенций и функциональной грамотности, развитие внутренней системы оценки качества образования как основного инструмента мониторинга динамики достижения планируемых результатов.

Весомое методическое значение имеет обучение педагогов школ-участниц на курсах повышения квалификации. В 2020 году программы были ориентированы на актуальное для данной категории школ направление — оценку качества образования, повышение результативности в ГИА и ВПР. 381 человек прошел обучение по программам «Актуальные направления формирования и оценки образовательных результатов младших школьников в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов»; «Современные подходы к обучению мате-

матике в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования»; «Актуальные вопросы преподавания учебных предметов «Русский язык» и «Литература» в школах с низкими показателями результативности в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов основного общего и среднего общего образования»; «Система оценки качества образования в образовательной организации: методологический и технологический инструментарий».

Ввиду возрастающей актуальности выявление поведенческих и личностных проблем у детей и подростков, их социализации отдельная работа проводится по направлению психолого-педагогического сопровождения учителей, в том числе выполняющих функции классных руководителей, а также педагогов-психологов, работающих в данных школах.

Проблемные вопросы функционирования школ в неблагоприятных социальных условиях обсуждались в рамках обучения по программе ДПО «Психолого-педагогическое сопровождение учебно-воспитательного процесса», а также с апреля 2020 года педагоги ШНР получили возможность стать участниками двух профессиональных сообществ по направлениям «Воспитание в условиях неопределенности» (классные руководители, социальные педагоги, педагоги-психологи и пр.) (https://vk.com/vucaedu) и Совет молодых педагогов Татарстана (для молодых педагогов и педагогов, имеющих небольшой стаж работы) (https://vk.com/smp_rt). В этих сообществах обсуждены такие темы, как психологическая поддержка педагогов, обучающихся и их родителей при организации дистанционного обучения; эффективное взаимодействие с родителями по вопросам воспитания; профилактика вовлечения обучающихся в деструктивные сообщества в сети Интернет и социальных сетях; планирование проведения летнего отдыха обучающихся в сложившихся условиях.

На официальном сайте ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» (http://irort.ru/) аккумулируется информация по проведенным мероприятиям, размещаются актуальные научно-методические разработки и нормативно-правовые акты, необходимые для эффективного функционирования и взаимодействия всех участников мероприятия государственной программы Российской Федерации «Развитие образования».

Анализ актуального состояния образовательной организации, характеризующего ее стартовые образовательные данные, перспективные цели и задачи, стоящие перед коллективом, находит свое отражение в ключевом документе каждой школы-участницы — программе повышения качества образования, определяющей проблемные зоны, этапы, механизмы и планируемые результаты ее реализации.

Основу программы составляют результаты самообследований, итоги публичных отчетов, результаты освоения основной образовательной системы оценки достижения планируемых результатов, а также иные отчеты и документы образовательной организации.

В основу программы могут быть положены результаты самообследований, итоги публичных отчетов, результаты освоения основной образовательной программы по уровням образования, основанные на системе оценки достижения планируемых результатов, другие документы и отчеты образовательной организации.

Завершающим этапом реализации мероприятий ежегодно является конкурсный отбор школ, демонстрирующих положительную динамику результатов обучения, имеющих позитивный опыт перехода в режим эффективного функционирования, а также способных в перспективе наиболее продуктивно выполнять роль сетевых партнеров и транслировать свой опыт, а значит, способных осуществлять тьюторское сопровождение школ и педагогов.

С учетом имеющегося опыта и существующих проблем, требующих решения, в Республике Татарстан формируется модель региональной инфраструктуры для оказания информационно-методической помощи школам -участницам, представляющая собой многоуровневую систему, охватывающую несколько направлений, реализация которых обеспечивается организациями, осуществляющими общую координацию и оказывающими консультационную поддержку организациям — участницам государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» в Республике Татарстан.

- **Уровень региональный**

Основные исполнители: Министерство образования и науки Республики Татарстан (МОиН РТ), стажировочная площадка — ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан» (ГАОУ ДПО ИРО РТ), ГБУ «Республиканский центр мониторинга качества образования» (РЦМКО).

Деятельность осуществляется по следующим направлениям:

– организационно-управленческое направление — разработка организационно-правовых и нормативно-правовых документов регионального уровня (утверждение школ-участниц, плана-графика реализации ГПРФ, формирование координационного совета по реализации мероприятий ГПРФ, разработка региональной концепции (модели) поддержки школ-участниц и т. д.); координация деятельности исполнителей ГПРФ всех уровней;

– информационно-методическое направление — консультирование и тьюторское сопровождение школ-участниц (функционирование стажировочной площадки ГАОУ ДПО ИРО РТ как консультационного центра для школ-участниц); обучение руководителей и педагогических работников школ-участниц; проведе-

ние краткосрочных мероприятий; освещение проводимых мероприятий на официальных сайтах исполнителей; создание и организация деятельности профессиональных сообществ педагогов;

– мониторинговое (исследовательское) направление — проведение мониторинга образовательных достижений обучающихся школ-участниц; разработка инструментов индентификации результативности деятельности школ-участниц; проведение мониторинга реализации муниципальных программ поддержки школ-участниц.

- **Уровень муниципальный**

Основные исполнители: органы муниципального самоуправления Республики Татарстан, осуществляющие управление в сфере образования (РОО), информационно-методические центры (ИМЦ, при наличии), муниципальные методические объединения.

Деятельность осуществляется по следующим направлениям:

– организационно-управленческое направление — разработка организационно-правовых документов муниципального уровня (разработка муниципальной программы поддержки школ-участниц, создание муниципальной инфраструктуры для оказания информационно-методической помощи школам-участницам, привлечение организаций-партнеров и т. д.); координация деятельности исполнителей ГПРФ муниципального уровня и уровня образовательной организации;

– информационно-методическое направление — консультирование и тьюторское сопровождение школ-участниц, создание и функционирование консультационного(-ых) центра(-ов) для школ-участниц; привлечение лучших педагогических работников муниципального района и муниципальных методических объединений к работе со школами-участницами; организация обмена позитивными образовательными практиками); проведение

совместных мероприятий со школами-участницами; освещение проводимых мероприятий на официальных сайтах исполнителей;

– имиджевое направление — формирование имиджа общеобразовательной организации средствами продуктивного взаимодействия с социальными партнерами, родителями обучающихся, средствами массовой информации, представителями образовательного сообщества.

- **Уровень образовательной организации («школьный»)**

Основные исполнители: школы с низкими результатами обучения и школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях, школы-участницы; организации-партнеры.

Деятельность осуществляется по следующим направлениям:

– организационно-управленческое направление — разработка организационно-правовых документов уровня образовательной организации (разработка школьной программы повышения качества образования, заключение в ГАОУ ДПО ИРО РТ соглашения о сотрудничестве, заключение партнерских договоров с организациями, имеющими условия для оказания консультационной методической, организационной и др. поддержки, и т.д.);

– социально-педагогическое направление — формирование пространства учебно-исследовательской, учебно-профессиональной, проектной, трудовой активности обучающихся в соответствии с направленностью образовательных программ, реализуемых школой-участницей; возрождение института наставничества, поддержка молодых педагогов и педагогов, имеющих небольшой стаж работы; проведение совместных мероприятий со школами-участницами, ГАОУ ДПО ИРО РТ, РОО и ИМЦ; освещение проводимых мероприятий на официальном сайте;

– имиджевое направление — формирование имиджа школы-участницы средствами продуктивного взаимодействия с социальными партнерами, родителями обучающихся, средствами

массовой информации, представителями образовательного сообщества.

Анализ актуального состояния общеобразовательных организаций показывает, что в них концентрируется преимущественно контингент обучающихся из семей с низким социально-экономическим статусом, семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, семей мигрантов. Школа, работающая с таким контингентом, попадает в «зону риска» и должна иметь ресурсы, внутренний потенциал, позволяющие ей справиться с вызовами внешней среды. Однако на практике школы, работающие со сложным контингентом, не обладают достаточными ресурсами для эффективной работы. Как следствие, данная группа школ перестает выполнять функцию социального лифта, начинает воспроизводить и закреплять социальную дифференциацию.

Исходя из этого, поддержка таких школ должна носить комплексных характер, предусматривая изменения в таких областях, как управление школой, школьный климат, оценка качества на уровне школы и класса, профессиональное развитие педагогов, взаимодействие с родителями и местными сообществами. По сути, речь идет о деятельности, направленной на повышение качества образования в неблагополучных школах на основе развития социально-педагогической среды школы, под которой понимается система образовательных, социальных, культурных, материальных, информационных условий деятельности обучающихся, педагогов и семей, организуемая школой совместно с социальными партнерами.

Важными направлениями оказания комплекса мер по поддержке школ с низкими результатами обучения и школ, работающих в сложных социальных условиях:

– привлечение высококвалифицированных специалистов и оказание им поддержки за счёт создания финансовых и карьерных стимулов;

– вовлечение педагогических коллективов школ в освоение дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, основанных на индивидуальных (персонифицированных) планах ликвидации профессиональных дефицитов;

– наличие в дополнительных профессиональных программах повышения квалификации специальных модулей и курсов для педагогов по работе с детьми, испытывающими трудности в обучении;

– использование потенциала неформального и информального образования для развития профессионального мастерства учителей, создание площадок, в том числе и электронных, для обмена опытом с коллегами;

– организация тематических стажировок; осуществление в течение года научно-методического консультирования и тьюторского сопровождения.

Таким образом, в Республике Татарстан целенаправленно создаются условия для повышения качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем развития социально-педагогической среды школы. Формируется позитивный региональный опыт деятельности на основе обобщения и распространения лучших образовательных практик.

Литература

1. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы: постановление Правительство Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 295 (с изменениями на 31 марта 2017 года) (утратило силу с 01.01.2018 на основании постановления Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642) [Электронный ресурс]. URL: http://docs.cntd.ru/document/499091784 (дата обращения: 15.01.2021).

2. Об утверждении Государственной программы «Развитие образования и науки Республики Татарстан на 2014–2025 годы»: постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 22 февраля 2014 года № 110 (с изменениями на 11 ноября 2020 года) [Электронный ресурс]. URL: http://docs.cntd.ru/document/463307257 (дата обращения: 15.01.2021).

3. О плане (перечне) мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, путем реализации региональных проектов и распространение их результатов в рамках государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»: приказ Министерства образования и науки Республики Татарстан от 23.03.2019 № под-482/19.

4. Об организации работы стажировочной и базовых площадок в системе образования Республики Татарстан в 2016–2020 годах: постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 09.07.2016 № 468 (с изменениями на 06 июля 2018 года) [Электронный ресурс]. URL: http://docs.cntd.ru/document/546767328 (дата обращения: 15.01.2021).

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ В НЕБЛАГОПРИЯТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

Методические рекомендации

Редактор	Шабалина В. Я.
Техническое редактирование	Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайн обложки	Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60x84 1/16. Гарнитура Minion Pro.
Усл. п. л. 7. Уч.-изд. л. 3,5
Институт развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б. Красная, 68
Тел.: (843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
E-mail: irort2011@gmail.com