

ГАУ ДПО Иркутской области  
«Институт развития образования Иркутской области»

Центр развития инновационного опыта и конкурсного движения  
Сектор сопровождения стратегических проектов и программ

**Методические рекомендации  
по разработке Программы по реализации комплекса  
мер/мероприятий («Дорожной карты»), направленных  
на преодоление факторов, обуславливающих  
низкие результаты обучения и сопровождение  
школ с низкими результатами обучения  
в Иркутской области**

г. Иркутск, 2024 г.

**УДК 373.1**  
**ББК 74.244.2**

Рецензенты:

Винокурова М.И., к.п.н., доцент кафедры иностранных языков с курсами латинского языка и русского как иностранного ФГБОУ ВО «Иркутский государственный медицинский университет»

**Методические рекомендации по разработке комплекса мер («Дорожной карты»), направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения в Иркутской области:** Методические рекомендации/авт.- сост.: Н. П. Швецова, Е.А. Еранская, Е.Б. Фомина. Иркутск: Изд-во ДПО ГАУ ИРО, 2024. 42 с.

Методические рекомендации по разработке комплекса мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения, предназначены для руководителей и специалистов органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования.

Данные методические рекомендации составлены на основе анализа результатов экспертизы муниципальных дорожных карт по сопровождению школ с низкими образовательными результатами в Иркутской области в 2024 году с использованием федеральной методики оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся.

Методические рекомендации помогут скоординировать деятельность муниципальных органов управления образованием и методических служб по устранению причин низких образовательных результатов и переходу школ в эффективный режим работы.

**УДК 373.1**  
**ББК 74.244.2**

© Н.П. Швецова, 2024  
© О.В. Еранская, 2024  
© Е.Б. Фомина, 2024  
© ГАУ ДПО ИРО, 2024

## Оглавление

Термины и сокращения .....	4
Пояснительная записка .....	5
I. Цель и задачи реализации программы мер/мероприятий по сопровождению ШНОР на муниципальном уровне.....	8
II. Структура программы мер/мероприятий по сопровождению ШНОР на муниципальном уровне.....	11
III. Этапы работы по сопровождению школ с низкими результатами.....	17
IV. Понятие резильентности или Что позволяет школе работать успешно..	20
V. Основные подходы к организации адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся .....	23
VI. Организация системы методической работы на уровне муниципального образования.....	24
VII. Механизмы реализации программы по оказанию адресной методической поддержки ОО .....	25
VIII. Типичные ошибки в разработке муниципальной программы мер/мероприятий поддержки школ с низкими образовательными результатами .....	26
Заключение .....	27
Приложение .....	32
Список рекомендуемой литературы.....	42

## Термины и сокращения

ФИС ОКО – Федеральная информационная система оценки качества образования

МОУО – муниципальный орган управления образованием

ГАУ ДПО ИРО – Государственное автономное учреждение дополнительного профессионального образования Иркутской области «Институт развития образования Иркутской области»

МО – муниципальное образование

ОО – общеобразовательная организация

ШНОР – школы с низкими образовательными результатами; общая аббревиатура для образовательных организаций, имеющих риски низких результатов

ШНСУ – школы, функционирующие в неблагоприятных социальных условиях

PISA – международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (англ. Programme for International Student Assessment, PISA) — тест, оценивающий функциональную грамотность школьников в разных странах мира и умение применять знания на практике. Проходит раз в три года. В тесте участвуют подростки в возрасте 15 лет

TIMSS – международное мониторинговое исследование качества школьного математического и естественнонаучного образования (англ. TIMSS — Trends in Mathematics and Science Study) — это программа, организованная Международной ассоциацией по оценке учебных достижений IEA. Данное исследование позволяет сравнить уровень и качество математического и естественно-научного образования учащихся 4-х классов начальной школы и учащихся 8-х классов в различных странах мира, а также выявить различия в национальных системах образования. Исследование проводится циклично — один раз в четыре года

ВПР – всероссийская проверочная работа, проводимая в учреждениях общего образования Российской Федерации, предназначена для отслеживания состояния системы образования путём проверки знаний среди обучающихся 4–8 классов и 10–11 классов по некоторым предметам, что даёт школам возможность осуществлять самодиагностику, выявлять пробелы в знаниях учащихся для проведения последующей методической работы

Методика – региональная методика выявления общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях в Иркутской области

ДК – дорожная карта мер/мероприятий по сопровождению школ с низкими образовательными результатами и/или ШНСУ на уровне муниципального образования

## Пояснительная записка

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

Проблема обеспечения современного качества образования для всех обучающихся, независимо от места их проживания, социально-экономического положения семьи и других факторов является одним из приоритетов государственной образовательной политики Российской Федерации. При этом речь идет не просто о повышении качества образования относительно тех критериев, которые использовались в прошлом, но и об обеспечении соответствия образовательных результатов меняющимся запросам населения, а также перспективным задачам развития российского общества и экономики. Речь идет не только об усредненных индивидуальных образовательных результатах, но о качественных характеристиках всего поколения, формируемого системой образования, о равенстве возможностей для достижения качественного образовательного результата. В контексте этого приоритета актуальной является задача переосмысления представлений о "качественном" образовании на всех его уровнях, определение того, какие индивидуально усвоенные и коллективно распределенные знания, компетенции, установки являются ключевыми для личной успешности, социально-культурной и экономической модернизации страны. Реализация данной задачи подразумевает, в качестве одной из главных составляющих, оказание комплексной поддержки школам с низкими образовательными результатами.

Высокое качество образования проявляется не только в высоких достижениях отдельных образовательных организаций, но и в отсутствии большого разброса в результатах между «слабыми» и «сильными» школами. Наличие же сегмента школ, устойчиво демонстрирующих низкие образовательные результаты, является серьезным фактором неравенства в предоставлении образовательных возможностей обучающимся.

Цель Концепции – обеспечение условий для повышения качества образования, сокращения разрыва в образовательных возможностях и результатах обучения школьников, обусловленных социально-экономическими особенностями их семей, территориальной отдаленностью, сложностью контингента и ресурсными ограничениями образовательной организации, за счет повышения педагогического и ресурсного потенциала, выстраивания системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами.

Для решения этих задач необходима разработка целой концепции, которая должна быть направлена на формирование указанных признаков в деятельности муниципальных образовательных организаций, включенных системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами и повышению на этой основе качества образовательных результатов их учащихся.

По итогам внешних оценочных процедур 2022-2023гг. в соответствии с «Методикой выявления общеобразовательных организаций с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных условиях» (далее – методика), утвержденной распоряжением министерства образования Иркутской области от 30 января 2023 года № 55-79-мр, в 2024 году определено 100 ШНОР и/или ШНСУ из 42 МО Иркутской области. Для формирования выборки использовалась генеральная совокупность ОО, реализующих программы начального, основного и среднего общего образования на территории Иркутской области.

Выявление ШНОР проходило в два этапа посредством использования данных федеральных оценочных процедур, реализуемых на разных уровнях образования для анализа качества освоения ОО программ общего образования: Всероссийских проверочных работ (ВПР), Основного государственного экзамена (ОГЭ), Единого государственного экзамена (ЕГЭ).

На первом этапе осуществлялось определение оценочной процедуры как процедуры с низкими образовательными результатами по каждой ОО в разрезе конкретного предмета и параллели. Доля обучающихся, получивших отметку «2», более 30%, что стало основанием для маркировки процедуры как оценочной процедуры с низкими образовательными результатами. Идентификация проводилась по результатам следующих процедур:

- ВПР по математике (5-й класс);
- ВПР по математике (6-й класс);
- ВПР по русскому языку (5-й класс);
- ВПР по русскому языку (6-й класс);
- ОГЭ по математике;
- ОГЭ по русскому языку;
- ЕГЭ по математике (базовой и/или профильной);
- ЕГЭ по русскому языку.

При анализе данных ОГЭ и ЕГЭ учитывались показатели участников, полученные по результатам первой сдачи. При маркировке оценочной процедуры как процедуры с низкими результатами за ЕГЭ по математике базового или профильного уровня учитывался более низкий показатель.

На втором этапе проводилась маркировка ОО как школ с низкими результатами обучения (ШНОР).

В перечень ШНОР включены ОО, в которых:

– не менее, чем в 50% оценочных процедур в предыдущем учебном году были зафиксированы низкие результаты;

– выявлены два и более маркера только по результатам ГИА.

Системными факторами, которые привели некоторые школы в кластер

### ШНОР:

- фактор территориальной удаленности или инфраструктурной изолированности школы от муниципального и регионального центра, транспортная изолированность;
- малочисленность контингента обучающихся;
- недостаточный уровень методической работы на школьном и муниципальном уровнях;
- отсутствие должного уровня оперативного и фронтального контроля эффективности деятельности школ со стороны муниципальных органов управления в сфере образования;
- учителя перестали получать квалифицированную адресную методическую помощь на местах.
- учителя сельских школ удалены от методических центров.

Среди причин низких образовательных результатов обучающихся школы определяются следующие:

- низкая мотивация к обучению и познавательная активность учащихся,
- профессиональные дефициты педагогов
- недостаточная компетентность управленческой команды;
- недостаточное развитие внутренней системы оценки качества образования; несоответствие критериев внутренней оценки образовательных достижений обучающихся критериям оценок внешних оценочных процедур;
- отсутствие системы дополнительного образования детей на уровне ОО;
- низкий уровень вовлеченности родителей в образовательную деятельность школы.

## **I. Цель и задачи реализации программы мер/мероприятий по сопровождению ШНОР на муниципальном уровне**

Цель деятельности муниципальных органов управления в сфере образования и школы - повышение уровня образовательных результатов обучающихся через создание условий для перевода школ в эффективный режим функционирования с учетом специфики каждой общеобразовательной организации.

Достижение поставленной цели возможно при консолидации усилий муниципальных с региональной системой управления образованием и активной работы педагогических коллективов школ. Для перевода ШНОР в эффективный режим работы требуется оказание адресной информационно-методической помощи, для этого необходимо обеспечить решение следующих задач:

1. Идентификация кластеров школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях по актуальным аналитическим данным результатов федеральных, региональных и муниципальных мониторингов, в том числе школ «зоны риска»;

2. Разработка муниципальных программ поддержки ШНОР и/или ШНСУ;

3. Организация сетевого партнерства между муниципалитетами, школами;

4. Проведение муниципальных мероприятий по обмену опытом между школами;

5. Привлечение специалистов (психологов и логопедов) для проведения комплексной психолого-педагогической диагностики обучающихся и адресного консультирования педагогов;

6. Организация и проведение повышения квалификации административных и педагогических коллективов ШНОР и ШНСУ, в том числе с использованием актуальных форматов обучения для повышения качества управленческой деятельности и образовательного процесса;

7. Организация педагогического наставничества;

8. Оптимизация деятельности методических /предметных объединений педагогов для обеспечения эффективного обмена опытом по совершенствованию методов и технологий обучения;

9. Организация деятельности по повышению мотивации к обучению школьников на уровне образовательной организации.

В целях эффективной реализации программы мер/мероприятий по оказанию адресной помощи школам с низкими образовательными результатами необходимо скоординировать деятельность всех участников программы в соответствии с задачами, решение которых будет направлено на повышение качества образования на уровне образовательных организаций и приведет к значительным преобразованиям, включающим следующее:

- запуск процессов, которые приведут к трансформации образовательной

среды, в дальнейшем оказавшим значительное влияние на преобразование в школьном укладе ОО;

- включение всех ОО с низкими образовательными результатами в муниципальную систему адресной методической поддержки;

- обеспечение комплексной диагностики факторов риска, влияющих на качество образования в ОО, включенных в муниципальную программу адресной методической поддержки, их учет при проектировании мер, направленных на перевод данных школ в эффективный режим работы;

- определение критериев результативности мер и действий по переводу ШНОР в эффективный режим работы;

- создание условий для внедрения в практику работы ШНОР, школ «зоны риска» эффективных муниципальных механизмов управления качеством образования на основе анализа данных и учета социального контекста деятельности ОО, повышения уровня вовлеченности педагогов, родителей и учащихся в образовательный процесс, формирования благоприятного школьного климата;

- определение эффективных механизмов взаимодействия участников муниципальной программы комплексной методической поддержки ШНОР;

- обеспечение повышения квалификации управленческих команд и педагогических работников школ с учетом специфики решаемых задач повышения качества образования и выявленных рисков, полученных на основе сформированного рискованного профиля ШНОР.

- определение продуктивных направлений, форм и организационных муниципальных механизмов в целях оказания адресной методической поддержки ШНОР, в том числе школ «зоны риска»;

- создание условий для привлечения к оказанию методической поддержки ШНОР участников общественно-профессионального сообщества, доступных муниципальных ресурсов.

Участниками системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами могут являться:

- органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования;

- муниципальные методические службы, которые формируют муниципальные рабочие группы по работе со школами с низкими результатами и организуют их деятельность; оказывающие помощь общеобразовательным организациям в разработке планов действий по повышению качества образования; обеспечивающие эффективное привлечение муниципальных методических, материальных, организационных ресурсов для оказания поддержки школам с низкими образовательными результатами; содействующие проведению мониторинговых мероприятий; участвующие в контроле реализации муниципального и школьных планов мероприятий по повышению качества общего образования в школах с низкими образовательными результатами, анализе итогов их реализации;

- муниципальный координатор, осуществляющий координацию

реализации муниципальной программы адресной методической помощи ШНОР, в том числе школ «зоны риска»;

- куратор(ы) ШНОР, осуществляющий(е) активное адресное методическое сопровождение школ и оказывающий(ие) консультационную помощь;

- члены муниципальной рабочей группы, утвержденной на уровне органа управления образованием;

- руководители базовых (опорных) школ, участвующих в сетевом сопровождении ШНОР и/или ШНСУ на уровне муниципального образования.

Школы с низкими образовательными результатами, в том числе школы «зоны риска»)

- являются основными получателями муниципальных мер поддержки и активными субъектами проектирования и реализации действий по повышению качества образования;

- разрабатывают на основе самостоятельно проведенного анализа, муниципальных и региональных методических рекомендаций плана действий по повышению качества образования, обеспечивают его реализацию;

- выстраивают продуктивное взаимодействие с кураторами и базовыми (опорными) школами в целях повышения качества образования; участвуют в реализации всех мероприятий, предусмотренных муниципальным планом мероприятий по повышению качества общего образования в школах с низкими образовательными результатами;

- принимают участие в мероприятиях, организуемых для участников муниципальной программы комплексной методической поддержки ШНОР, в том числе школ «зоны риска».

Условия успешности образовательного процесса в школах определяются контекстом и факторами, присутствующими как на муниципальном уровне, так и на уровне каждой образовательной организации. Для построения эффективной работы по устранению рисков снижения качества образования на муниципальном уровне необходимо построение эффективной системы действий для реализации программы мер/мероприятий) на муниципальном уровне.

Муниципальная программа может включать несколько разделов: организационный, управленческий, технологический, мотивационный, кадровый, психолого-педагогический, информационный и др.

## **II. Структура программы мер/мероприятий по сопровождению ШНОР на муниципальном уровне**

В основе структуры программы могут быть заложены следующие разделы:

**1. Организационное обеспечение комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами** включает в себя:

- создание и организацию деятельности региональной рабочей группы, включающей участников региональной системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами;
- разработку и утверждение регионального плана мероприятий («дорожной карты») по повышению качества общего образования в школах с низкими образовательными результатами;
- подготовку и утверждение нормативных актов или внесение изменений в действующие нормативные акты, в части, необходимой для эффективной реализации мер по поддержке школ с низкими образовательными результатами;
- формирование муниципальных рабочих групп по работе со школами с низкими образовательными результатами, выстраивание их взаимодействия с региональным оператором проекта адресной методической поддержки и с образовательными организациями муниципалитета, включенными в систему адресной методической поддержки;
- определение общеобразовательных организаций из числа эффективных школ муниципалитета, выполняющих роль опорных площадок по поддержке школ с низкими образовательными результатами;
- назначение для оказания помощи образовательным организациям, включенным в систему комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами, кураторов из числа успешных руководителей /заместителей руководителей эффективно работающих школ, в том числе школ-участников проекта «500+» в 2020-2022 гг.;
- заключение соглашений между базовыми (опорными) школами и школами с низкими образовательными результатами по вопросам взаимодействия в целях повышения качества образования;
- проведение установочных, промежуточных и итоговых совещаний членов муниципальной рабочей группы с управленческими командами школ с низкими образовательными результатами, их кураторам;
- разработка, обсуждение с муниципальной рабочей группой и согласование планов деятельности образовательных организаций по повышению качества образования;
- проведение публичных муниципальных методических мероприятий, направленных на развитие сетевого профессионального сообщества;
- адресное информирование школ, включенных в муниципальную программу комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами, о мероприятиях по актуальным аспектам

повышения качества образования, организуемых на региональном и федеральном уровнях;

- информационное сопровождение реализации мероприятий в рамках системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами, в том числе размещение соответствующей информации и материалов на страницах официальных сайтов муниципального органа управления образованием и муниципальной методической службы, а также сайтах общеобразовательных организаций.

**2. Проведение мониторинговых и аналитических мероприятий в рамках системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами** включает:

- сбор и обработку данных о внутренних и внешних условиях деятельности всех общеобразовательных организаций области для определения ключевых рисков, влияющих на уровень образовательных услуг;

- анализ контекстных данных о внутренних и внешних условиях деятельности ШНОР с целью отбора образовательных организаций включения в систему комплексной методической поддержки на уровне муниципального образования;

- осуществление комплексного экспертного анализа данных о деятельности школ, включенных в систему методической поддержки школ с низкими образовательными результатами (состояние кадрового обеспечения и кадровый потенциал; качество образовательных программ; организация внутришкольного контроля; состояние методической работы; материально-техническое, учебно-методическое, информационное обеспечение образовательного процесса; организация воспитательной работы и профориентации; наличие и качество ресурсов дополнительного образования и внеурочной деятельности) в целях выявления факторов риска и разработки цикла методических мер и мероприятий, реализуемых на муниципальном уровне;

- анализ принимаемых мер по обеспечению объективности результатов внешних оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, региональных процедуры оценки качества подготовки обучающихся) в разрезе каждой конкретной ОО;

- проведение диагностики профессиональных затруднений руководителей ШНОР, направленной на выявление профессиональных дефицитов на уровне МО;

- проведение мониторинга эффективности воспитательной деятельности в ШНОР на уровне МО;

- проведение выборочных диагностических процедур оценки качества подготовки обучающихся в ШНОР на уровне МО;

- проведение мониторинга прохождения педагогами ШНОР курсов повышения квалификации в соответствии с рисковым профилем каждой ОО;

- проведение мониторинга реализации мероприятий муниципальной карты по повышению качества образования в ШНОР.

### **3. Осуществление мер методической поддержки ШНОР, в том числе школ «зоны риска» включает:**

- проведение муниципальных проектировочных сессий с управленческими командами ШНОР по разработке и корректировке внутришкольных планов мероприятий по повышению качества образования;
- организацию консультационной помощи на уровне МО руководителям ШНОР и школ «зоны риска», включенных в систему муниципальной программы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами и их кураторами;
- проведение обучающих мероприятий для педагогических работников ШНОР по вопросам повышения эффективности подготовки обучающихся к выполнению отдельных групп заданий ВПР, ОГЭ, ЕГЭ, вызывающих затруднения у участников оценочных процедур;
- развитие на муниципальном уровне практики взаимопосещения и анализа уроков в ШНОР в целях применения современных методических технологий (например, технология «Исследование урока», технология «Не ДВА на ОГЭ», технологии формирующего оценивания и др.);
- проведение муниципальных методических конкурсов (например, конкурс «Современный урок», конкурс «Наставник»), направленных на поддержку внедрения в образовательный процесс эффективных методик и технологий обучения, для учителей школ, включенных в муниципальную программу комплексной методической поддержки ШНОР, в том числе ШНСУ, школ «зоны риска», организацию сопровождения педагогов-наставников из числа квалифицированных педагогических работников других образовательных организаций в муниципальном образовании;
- проведение консультаций по оказанию методической помощи руководителям и заместителям руководителей ШНОР по вопросам организации ВСОКО и повышения качества образования.

### **4. Ожидаемые результаты и оценка реализации системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами.**

Основным ожидаемым результатом реализации системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами является достижение положительной динамики образовательных результатов обучающихся, фиксируемой по итогам проведения независимых и объективных внешних оценочных процедур. Одновременно с этим, реализация мер методической поддержки должна привести к формированию в деятельности школ с низкими образовательными результатами признаков эффективной школы с благоприятным школьным укладом.

Для оценки хода и результатов реализации системы комплексной методической поддержки школ с низкими образовательными результатами могут быть использованы следующие показатели (см. Таблица 1):

Таблица 1

Показатель, единица измерения	Контрольное значение показателя	Источники данных	Метод расчета показателя
1. Доля ОО (ШНОР и/или ШНСУ, «зоны риска»), включенных в муниципальную программу комплексной методической поддержки	100%	Нормативные акты, утвержденные на уровне МО об утверждении программы, о включении в участие в программе перечня ОО, об утверждении кандидатуры муниципального координатора, об утверждении состава муниципальной рабочей группы и др.	Отношение количества ШНОР, включенных в программу к общему числу ШНОР на уровне МО
2. Доля ОО, включенных в программу, чьи управленческие команды приняли участие в программах повышения квалификации	100% ОО, включенных в программу	Сведения о прохождении курсов ПК	Муниципальный мониторинг
3. Доля ОО, включенных в программу, чьи педагоги прошли курсы повышения квалификации в соответствии с выявленными рисками снижения качества образования на основании РПШ ШНОР и/или на основании результатов диагностики профессиональных компетенций	100% ОО, включенных в программу	Сведения о прохождении курсов ПК	Муниципальный мониторинг

4. Количество муниципальных методических мероприятий (стратегических сессий, семинаров, методических школ и др.), направленных на оказание адресной методической помощи школам, включенным в программу, в соответствии с выявленными рисками на основании РПШ ШНОР, в том числе на основании результатов внешних оценочных процедур)	Не менее 10	Распорядительные документы, утвержденные на уровне МО (приказы, программы мероприятий (с указанием решений по итогам проведения)	Общее количество мероприятий, запланированных в программе и проведенных в рамках ее реализации
5. Доля ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска» и их педагогов, включенных в программу, принявших участие в муниципальных методических мероприятиях	100% ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска», включенных в программу	Документы о результатах участия ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска», их педагогов, включенных в программу, принявших участие в мероприятиях (аналитические отчеты, отзывы и др.)	Общее количество ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска», включенных в программу
6. Доля ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска», включенных в программу, чьи управленческие команды, педагоги приняли участие муниципальных методически конкурсах («Современный урок» и др.)	100% ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска»	Приказ об итогах конкурса; план-график открытых уроков в рамках конкурса; нормативный акт, утвержденный на уровне МО, определяющий перечень школ, включенных в программу	Общее количество ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска», включенных в программу
7. Доля ШНОР и/или ШНСУ, школ «зоны риска», включенных в	Снижение доли низких	Результаты внешних оценочных процедур на основе	Отношение количества обучающихся ШНОР и/или

<p>программу, имеющих низкие образовательные результаты по итогам внешних оценочных процедур (ВПР, ОГЭ, ЕГЭ), по итогам мониторингов результатов формирования функциональной грамотности и др.</p>	<p>образовательных результатов по итогам внешних оценочных процедур</p>	<p>статистических данных, результатов мониторингов ГАУ Иркутской области «Центр оценки профессионального мастерства, квалификаций педагогов и мониторинга качества образования»</p>	<p>ШНСУ, школ «зоны риска», результаты которых относятся к зоне индекса низких образовательных результатов, к общей численности участников внешней оценочной процедуры. Рассчитывается разность значений показателей за предшествующий и отчетный периоды</p>
--	---	---	---

### **III. Этапы работы по сопровождению школ с низкими результатами**

Построение работы по сопровождению ШНОР на муниципальном уровне начинается с определения совместно с управленческой командой общеобразовательной организацией ШНОР и/или ШНСУ, школой «зоны риска» цели и задач. На основе SMART-цели разрабатывается Дорожная карта как отражение движения общеобразовательной организации к повышению качества образования. Важно понимание, что направления, которые содержит Дорожная карта, актуальны и имеют необходимые ресурсы для их реализации: имеется должная методическая поддержка, созданная в первую очередь на муниципальном уровне, консультативная помощь со стороны муниципальной методической службы, так как такая методическая на уровне школы обычно не развита.

Содержательные аспекты деятельности муниципальной методической работы по переводу ШНОР и/или ШНСУ, а также школ «зоны риска» в новое качественное состояние определяются Программой перехода в эффективный режим работы школ которая строится на основе тщательной самодиагностики, определения проблемных зон («точек западания») и выявления сильных сторон как ресурса необходимых преобразований, а также определения приоритетов (ключевых направлений этих необходимых преобразований).

Диагностику актуального состояния школ необходимо провести с учётом модели эффективности (примерные варианты анкет оценки/самооценки представлены в методическом сборнике «Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшения образовательных результатов»/сост. М. А. Пинская. М.: НИУ ВШЭ, 2013 г.).

Объектами преобразования (существенного изменения) в рамках программы перехода в эффективный режим работы могут быть:

- образовательный менеджмент (в том числе и работа с результатами мониторинга в части оценки качества образования), поддержка инициатив и включенность субъектов отношений в управление школой;
- образовательный процесс (обучение/преподавание; организация активного освоения и преобразования обучающимися окружающего мира) и учение (деятельность ребенка по освоению способов действий); воспитание и самовоспитание), технологическое обеспечение образовательного процесса);
- система взаимоотношений всех субъектов образовательной деятельности («ученик-ученик», «ученик-учитель»; «учитель-родитель»; учитель-руководитель»);
- кадровый потенциал образовательной организации (профессионализм педагогических кадров и обеспеченность школы специалистами: психолог, логопед, дефектолог, социальный педагог, педагог дополнительного образования детей и др.);
- школьное пространство (предметно-пространственная среда и ее состояние).

В целях эффективной реализации поставленных задач необходимо сформировать ясную стратегию по переходу муниципальных общеобразовательных организаций в эффективный режим работы.

Для осуществления эффективных преобразований необходимо выполнение следующих условий:

1. Четкое понимание имеющихся проблем.
2. Реалистичное целеполагание
3. Характеристика кадрового состава ОО, имеющих низкие образовательные результаты, в том числе школах «зоны риска» в целях определения уровня профессиональных компетенций и направления на курсы повышения квалификации в соответствии с актуальными рисками.
4. Создание программы комплекса мер/мероприятий, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения.
5. Определение объективных показателей (качественных/количественных), определяющих насколько эффективно продвигается работа к достижению поставленной цели и задач противодействия актуальным рискам снижения качества образования, выявленные на уровне общеобразовательных организаций на основе данных анализа внешних и внутренних условий деятельности, текущего состояния развития организации, в том числе с учетом анализа «рискового профиля» общеобразовательной организации.
6. Формирование ожидаемых результатов по каждому рисковому направлению с опорой на позиции: «Какие конкретные изменения произойдут в ШНОР»; «Какие ресурсы необходимы для проведения изменений?»; «Каким образом (благодаря чему/за счет каких действий) произойдут планируемые изменения или действия?». Конечные результаты желательно представить в виде изменений, отражающих эффект и позволяющих однозначно оценить результат реализации программы, а также ее динамику через количественные и качественные показатели.

Для решения поставленных задач необходимо использовать результаты международных (например, PISA, TIMSS) и российских фундаментальных исследований, в том числе по итогам мониторингов сформированности функциональной грамотности. Из существующих федеральных процедур оценки качества образования задания ВПР наиболее соответствуют заданиям PISA. Поэтому основным критерием наличия низких образовательных результатов обучающихся становится низкий результат по ВПР. Низкие результаты ученика по ВПР по математике и русскому языку говорят о том, что он имеет низкий уровень математической грамотности и читательской, которые лежат в основе функциональной грамотности. Анализ результатов данных диагностик поможет установить причины низких образовательных результатов обучающихся ШНОР, определении наличия профессиональных дефицитов учителей и управленческих кадров.

В целях реализации аналитического подхода к деятельности ШНОР муниципальным методическим службам рекомендуется использовать результаты исследования, проведенного ГАУ Иркутской области «Центр оценки профессионального мастерства, квалификации педагогов и

мониторинга качества образования» «О проведении идентификации мониторингов ресурсных дефицитов и динамики образовательных результатов школ с низкими образовательными результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в Иркутской области» в 2023 году, а также материалы, представленные в аналитическом отчете «Итоги мероприятий, направленных на обеспечение объективности результатов Всероссийских проверочных работ в Иркутской области в 2023 году». На основе полученных результатов необходимо продумать и запланировать цикл мероприятий, направленных на профилактику низких образовательных результатов в школах ШНОР и школах «зоны риска», имеющих нестабильные результаты обучения. В том числе основой планирования комплекса мероприятий должны стать результаты регионального мониторинга по формированию рисков профиля школа, проводимого сектором сопровождения стратегических проектов и программ Центра развития инновационного опыта и конкурсного движения ГАУ ДПО ИРО. По итогам данного мониторинга каждая ШНОР получает рисковый профиль, отражающий актуальные риски, имеющиеся в ОО и оказывающие значительное влияние на уровень образовательных результатов школьников.

Среди актуальных факторов риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся, можно выделить следующие группы факторов:

1. Недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников.
2. Низкая эффективность управления общеобразовательной организацией, в том числе:
  - низкая мотивация руководства общеобразовательной организации к улучшению образовательных результатов обучающихся;
  - отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения;
  - недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе;
  - низкая эффективность работы с обучающимися, имеющими трудности в обучении;
  - низкое качество организации системы дополнительного образования на уровне ОО;
  - низкое качество профориентационной работы на уровне ОО.
3. Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:
  - неблагоприятный психологический климат в школе;
  - низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
  - низкая учебная мотивация школьников;
  - низкий уровень дисциплины в классе.

#### **IV. Понятие резильентности или Что позволяет школе работать успешно**

Примером для понимания того, к какому результату необходимо двигаться школе, к каким преобразованиям стремиться, может стать анализ опыта деятельности резильентных школ.

Резильентность определяется способностью школы, которая, опираясь на свои ценности, умеет применять управленческие стратегии и педагогические практики для эффективного противостояния контекстным вызовам. При равных внешних со ШНОР (социально-экономических, территориальных, транспортных и др.) условиях таким школам удается показывать более высокие результаты.

Резильентность – способность образовательной организации преодолевать ресурсные трудности и ограничения, в том числе которые характерны как для сельских, так и для городских школ.

Резильентные школы – это организации, в которых установлена атмосфера сотрудничества, в них ценят развитие как обучающихся, так и учителей. Резильентные школы ясно представляют цели своей деятельности и результаты, к которым они ведут обучающихся.

Несмотря на имеющиеся кадровые дефициты, такие школы умело используют имеющийся потенциал и систему наставничества учителей, мотивируя их к профессиональному развитию, внедрению цифровых технологий в качестве повседневных педагогических практик. Это школы, способные поддерживать высокий уровень обучения детей, уровень социально-экономического положения семей которых невысок, и в целом показывают хорошие результаты по всем видам функциональной грамотности. Учителя в таких школах обладают высоким профессионализмом. Педагогические коллективы таких школ стараются использовать весь потенциал ресурсов, как цифровых, так и физических.

Резильентные школы в большей степени ориентированы на вовлеченность участников образовательных отношений в учебный процесс: они лучше реализуют мероприятия дополнительного образования для обучающихся, открыты к взаимодействию с родителями, используя, при этом, менее формальные способы коммуникации.

Таким образом, эффективной можно назвать школу, которая способна построить образовательный процесс, обеспечив при этом качественное образование всем своим ученикам, несмотря на имеющиеся у них неблагоприятные внешние факторы и причины, такие, как семейные проблемы и неблагополучное социальное окружение. В этом смысле эффективная школа — это школа, в центре которой находится именно ученик и создается основа для школьного импрувмента («improvement» в перев. с англ. - «улучшение») — это запланированные изменения в организации деятельности образовательной организации. Качество образования при этом необходимо рассматривать с позиции обеспечения эффективности процесса и результата функционирования и развития образовательной организации, в том числе:

- цели должны отвечать запросам к системе образования со стороны основных заказчиков (учредителей, общества, детей, родителей, педагогов);

- содержание образовательной деятельности должно соответствовать целям, социальному заказу, современным требованиям к образованию, определенными с позиции ФГОС, национальных проектов и других документов, регламентирующих государственную политику в сфере образования;

- технологии (методы) деятельности должны соответствовать целям, содержанию, современным требованиям к образованию;

- система обеспечения (методического, материально-технического, кадрового, психологического и т.д.) должна быть направлена на реализацию целей, содержания, технологий образования и т.д.;

- результат будет эффективным, если он соответствует ожиданиям заказчиков и поставленным целям, при этом адекватно целям должны быть подобраны содержание, формы организации деятельности, необходимые условия.

Опыт резильентных школ Иркутской области<sup>1</sup> показывает, что наличие практики или ресурсов не гарантирует результата. Результат достигается при наличии у педагогов развитых компетенций в процессе совместных профессиональных усилий, которые приводят к тому, что обучающиеся в таких школах обладают повышенной любознательностью – признанным предиктором эффективного обучения. Поддержание естественной любознательности приводит к тому, что учащихся таких школ не нужно мотивировать дополнительно, учебная атмосфера в них поддерживается естественным образом.

Изучение практик резильентных школ позволит муниципальным методическим службам, руководителям ОО сделать следующие выводы:

- 1) образовательные организации могут испытывать влияние факторов, с которым, в силу ограниченности ресурсов, они не могут справиться самостоятельно, поэтому необходима адресная поддержка со стороны методической службы и муниципальных\региональных органов исполнительной власти.

- 2) принцип адресности предполагает, что меры поддержки школы не принимаются без анализа сложившейся ситуации, подробного описания вызовов, стоящих перед школой. Для этого необходим следующий управленческий цикл: сбор данных, анализ и их интерпретация, принятие мер, оценка их эффективности.

- 3) существуют различные методики сбора данных о контекстных вызовах, стоящих перед образовательной организацией, в основе наиболее точных из них может быть анкетирование или интервью участников образовательного процесса.

- 4) высокий профессионализм школьной команды – залог высоких образовательных результатов. Он складывается из лидерской позиции

---

<sup>1</sup> В Иркутской области резильентной школой, по данным регионального мониторинга ГАУ ИО ЦОПМКПиМКО, является МОУ Ишидейская ООШ Тулунского района

директора, навыков профессионального взаимодействия педагогического коллектива, которые также предполагают, что учителя владеют приемами индивидуализации, развития критического мышления, представления развивающей обратной связи, формирующего оценивания. Задача школьной команды состоит в том, чтобы каждый учащийся добивался высоких результатов, прежде всего в сравнении с самим собой.

## **V. Основные подходы к организации адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся**

Целью оказания адресной методической помощи на муниципальном уровне является повышение качества образования в общеобразовательных организациях с низкими образовательными результатами обучающихся путем создания для каждой такой образовательной организации системы мер поддержки, влияющих на результаты обучения в конкретной школе с учетом результатов предварительной комплексной диагностики ее деятельности. Диагностика должна быть направлена на выявление различных факторов, существенным образом

Ключевыми задачами реализации адресной методической помощи на муниципальном уровне являются:

1. Развитие муниципальных механизмов управления качеством образования, в том числе:

- развитие системы методической поддержки учителей;
- создание системы мониторинга качества повышения квалификации учителей;

- создание системы помощи школам с низкими образовательными результатами;

- создание системы мониторинга эффективности руководителей общеобразовательных организаций;

- формирование банка лучших практик по сопровождению и развитию ШНОР (успешные практики методического сопровождения ШНОР на уровне муниципальной методической службы и кураторов школ; успешные практики повышения качества образования на уровне образовательной организации).

2. Выявление общеобразовательных организаций с низкими образовательными результатами для включения их в программы методической поддержки;

3. Комплексная диагностика факторов, влияющих существенно образом на качество образования в образовательных организациях, включенных в программу поддержки;

4. Формирование организационных и информационных ресурсов для реализации программ поддержки;

5. Организация консультирования всех участников муниципальной Программы мер по вопросам, связанным с реализацией конкретных мероприятий;

6. Реализация муниципальной Программы мер («Дорожной карты»), включая мониторинг и оценку результативности принимаемых мер;

7. Создание информационной системы для реализации Программы.

## **VI. Организация системы методической работы на уровне муниципального образования**

Одним из основных направлений муниципальной программы мер является создание системы методической работы. По оценкам федеральных экспертов на муниципальном уровне только 16,5% созданных систем методической работы на муниципальном уровне удовлетворяет современным требованиям. Среди основных факторов, негативно влияющих на результаты методической работы, выделяются

- несовершенство организационных механизмов взаимодействия между участниками методической работы «по вертикали»;
- несовершенство организационных механизмов контроля методической работы и оценки ее результатов;
- недостаточное качество технологий методической работы;
- недостаточное качество программ методической поддержки и обеспечения общеобразовательных
- несовершенство организационных механизмов взаимодействия между участниками методической работы «по горизонтали».

Для эффективного построения системы муниципальной методической работы необходимо выстроить набор задач полного цикла методической поддержки системного развития школ:

1. Выявление потребностей адресатов (школ) в методической поддержке данного вида.
2. Поиск и создание необходимых средств и методов поддержки.
3. Обеспечение доступа адресатов к средствам и методам поддержки.
4. Сопровождение использования средств и методов поддержки адресатами.

## **VII. Механизмы реализации программы по оказанию адресной методической поддержки ОО**

На основании вышеизложенного важно понимать, как может быть выстроен механизм реализации муниципальной программы комплексного сопровождения ШНОР:

1. Проведение анализа результатов сдачи ЕГЭ выпускников с выявлением проблем в усвоении ФГОС, затруднений, причин низких показателей ЕГЭ для определения, на уровне МО, а также на уровне ОО мер, направленных на улучшение образовательных результатов.

2. Разработка и реализация плана мероприятий по повышению качества образовательных результатов обучающихся на уровне МО, включающего в себя мероприятия по совершенствованию работы учителей-предметников и общеобразовательной организации.

3. Отслеживание на уровне МО, насколько эффективно реализуются педагогами и управленческой командой школы индивидуальные образовательные траектории обучающихся.

4. Отслеживание на уровне МО, насколько эффективно организована в ОО работа по выявлению слабоуспевающих учащихся («группы риска»), их учебных затруднений и индивидуальному сопровождению при подготовке к ГИА.

5. Разработка и реализация программ сетевого взаимодействия школ, в том числе опорных для реализации программы комплексного методического сопровождения, а также организации «горизонтального» обучения педагогов.

6. Совершенствование форм работы по методическому сопровождению педагогов:

- проведение консультативно-методической работы с учителями-предметниками на уровне работы РМА,
- методических мероприятий муниципального уровня по обмену опытом в подготовке к ГИА;
- организация системы наставничества, создание рабочих групп и инициация их деятельности по тьюторскому сопровождению педагогов, выпускники которых демонстрируют низкие образовательные результаты;
- привлечение к подготовке к ГИА всего кадрового потенциала МОО;
- применение активных методов обучения в образовательном процессе и дифференцированного подхода при подготовке учащихся к ЕГЭ с учетом индивидуальных возможностей обучающихся;
- использование ресурсов образовательных центров «Точка роста», центров дополнительного образования детей и др.

### **VIII. Типичные ошибки в разработке муниципальной программы мер/мероприятий поддержки школ с низкими образовательными результатами**

1. В программе отсутствует описание ключевых рисков развития образовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты.
2. Цели и задачи программы мер/мероприятий не соотносятся с «рисками», выявленными на основе рискового профиля ОО и в рамках проведенной школой самодиагностики.
3. Представленные в программе меры/мероприятия, реализуемые на уровне МО, не соотносятся с «рисками», выявленными в ШНОР.
4. Представленные в программе меры/мероприятия, реализуются только на региональном уровне, без участия муниципальных органов управления образования и методической службы.
5. Отсутствие в программе мер/мероприятий, направленных на развитие внутренней системы оценки качества образования на уровне ОО; на устранение несоответствия критериев внутренней оценки образовательных достижений обучающихся критериям оценок внешних оценочных процедур.
6. Представленные в программе меры/мероприятия, реализуемые на уровне МО, носят только организационный характер.
7. Целевые индикаторы и показатели не разработаны и/или не соотносятся с «рисками», которые определены ОО в рамках самодиагностики.

## Заключение

Программа мер/мероприятий по организации работы со ШНОР – это комплекс мер, направленный на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения, это многосторонний перечень мероприятий, который должен охватить работу по устранению всех причин низких результатов, выявленных в школах с низкими образовательными результатами.

Комплекс мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения, должен содержать раздел по повышению профессиональных компетентностей учителей и преодолению их профессиональных дефицитов, куда входят мероприятия, которые организуются на школьном и муниципальном уровне, например:

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

Программа мер/мероприятий должна включать направления работы,

связанные с конкретными актуальными для каждой ШНОР рисками, например:

### **I. Низкая познавательная активность и мотивация к обучению учащихся**

1. Создание в ШНОР единого образовательного пространства, в котором все учителя используют единый набор педагогических технологий развивающего обучения, что позволяет постоянно развивать познавательный интерес обучающихся и снять проблемы адаптационных периодов при переходе на следующий уровень обучения.

2. Создание программы методической помощи педагогам, имеющим учащихся с низкой мотивацией, в целях оказания консультативной помощи.

3. Создание программы профессионального самоопределения обучающихся, начиная с 1-го класса.

4. Привлечение организаций дополнительного образования для развития и углубления предметных и метапредметных знаний обучающихся через сетевую форму реализации ООП в ОО на уровне муниципального образования.

5. Вовлечение родителей ШНОР и школ-партнеров в выполнение совместных социальных и интеллектуальных проектов, имеющих межпредметную направленность.

6. Организация взаимодействия со школой-партнером, школой, где работает куратор ШНОР, в целях совместного участия в образовательных событиях, направленных на развитие познавательной активности детей (предметные конкурсы, олимпиады, проектная деятельность и др.).

7. Привлечение к профориентационной деятельности организации-партнеров: организаций-работодателей, развитие на уровне ОО муниципального образования «профориентационного туризма», привлечение родителей и выпускников ОО для проведения мероприятий по профориентации.

8. др.

### **II. Недостаточная компетентность управленческой команды**

1. Проведение диагностики, самообследования управленческой команды с привлечением муниципальных или региональных экспертов в целях выявления профессиональных дефицитов.

2. Самоанализ деятельности ОО за 3 года с построением SWOT-анализа и выделением сильных/слабых сторон, возможностей и угроз развития «Определение жизненного цикла организации» (И. Адизес), определите стадию жизненного цикла организации, в которой трудитесь (<https://adizes.me/testlist/lct/>); «Стили принятия решения» (по методике Алана Роу) в целях определения стиля принятия решений (доминирующий, избегаемый) руководителем (<https://rowe.ioe.hse.ru/>); тестирование на личностные характеристики, значимые для управленца (<https://www.viacharacter.org/survey/Account/Register>); определение стиля управления (И. Адизес) управленческой команды в результате тестирования <https://paei.denero.ru/>

3. Мероприятия, направленные на решение вопросов формирования ВСОКО.

4. Консультационные встречи с управленческой командой ШНОР по всем вопросам;

5. Организация и проведение совместных со ШНОР и школами-партнерами мероприятий, направленных на развитие компетенций педагогов, развитие повышение познавательной активности обучающихся.

6. Проведение анализа деятельности органов государственно-общественного управления в ШНОР (Совет школы, Попечительский совет, Управляющий совет и др.), направленной на повышение качества образования и эффективность управления.

7. др.

### **III. Повышение профессиональных компетенций учителей и преодоление ими профессиональных дефицитов**

1. Проведение диагностики профессиональных затруднений учителей с последующим анализом.

2. Персональная оценка деятельности учителей-предметников ШНОР, обучающиеся которых показали низкие результаты, администрацией в рамках ВСОКО.

3. Повышение квалификации учителей по индивидуальным учебным планам через организацию курсовой подготовки, самообразование, в том числе дистанционно, привлечение педагогов ШНОР к участию в муниципальных и региональных семинарах и профессиональных конкурсах с представлением образовательных и воспитательных практик и программ.

4. Разработка в каждой ОО и на уровне МО программы методической поддержки учителей, ориентированной на повышение профессиональных компетенций и эффективность профессионального взаимодействия педагогов.

5. Организация на уровне ОО системы взаимопосещения уроков учителей, ведущих разные предметы и работающих в одном и том же классе, посещение уроков учителей школы-партнера, школы, где работает куратор ШНОР, в целях наблюдения за результатами образовательного процесса на примере деятельности обучающихся на уроках.

6. Посещение администрацией обобщающих уроков педагогов с целью выявления полноты формирования образовательных результатов обучающихся по пройденной теме.

7. Анализ администрацией ШНОР образовательных результатов обучающихся по темам/по предметам, где показаны низкие образовательные результаты) в рамках ВСОКО и представление его результатов в рамках проведения муниципальных методических семинаров.

8. Проведение на уровне МО и ШНОР образовательных практикумов, мастер-классов учителей, имеющих стабильно высокие результаты обучения, в том числе с приглашением педагогов из школ-партнеров, школы, где работает куратор ШНОР.

9. Проведение перекрёстных проверок контрольных работ ВПР учителями-предметниками, в том числе из школы-партнера, школ, где

работает куратор ШНОР с последующим анализом и представлением его результатов в рамках проведения муниципальных методических мероприятий.

10. Стимулирование участия педагогов в образовательных стажировках, мастер-классах семинарах-практикумах, форумах, профессиональных конкурсах различного уровня.

11. Проведение муниципальных выездных методических десантов в ШНОР.

12. др.

#### **IV. Низкая заинтересованность родителей к участию в образовательной и воспитательной работе школы**

1. Проведение мониторингов уровня вовлеченности родителей в деятельность школы в целях определения уровня запросов родителей и степени их удовлетворенности результатами обучения и воспитания.

2. Проведение мониторингов в целях регулярного выявления удовлетворенности родителей качеством предоставляемых образовательных услуг в целом и по отдельным предметам.

3. Привлечение родителей к участию в реализации общешкольных социальных проектов, волонтерских акций, круглых столов и др. с обсуждением вопросов образования.

4. Привлечение родителей к проведению образовательных событий профориентационной направленности.

5. Привлечение родителей детей с низкой учебной мотивацией к участию в совместных интеллектуальных конкурсах, в том числе межшкольных и межмуниципальных, интернет-конкурсах и др.

6. Привлечение родителей обучающихся ШНОР к совместной образовательной деятельности через занятия внеурочной деятельности, деятельности в рамках реализации дополнительных образовательных программ, проведения дней открытых дверей и др.

7. др.

## Приложение

**План (примерный) реализации муниципальной программы комплексного методического сопровождения ШНОР**

№	Цель, задачи проведения	Мероприятие	Сроки (дата) проведения	Показатель эффективности	Ответственные	Участники	Планируемый результат
<b>I. Организационные мероприятия</b>							
Цель: ....							
1.	Задачи (по каждому мероприятию): 1..... 2. ....	-Разработка муниципальных нормативно-правовых документов, регламентирующих реализацию мероприятий программы	Январь-февраль 2024г.	Приказ МОУО об утверждении Программы... от «...» ____ 2024г. № __	Управление образованием МО  Муниципальная методическая служба  Муниципальный координатор (ФИО)	Специалисты методической службы Административные команды ШНОР  Педагоги ШНОР  Кураторы ШНОР	100% участников программы вовлечены в проведение мероприятий 5 руководителей ШНОР Педагоги 5 ШНОР  5 Кураторов  муниципальный координатор
2.	Задачи (по каждому мероприятию): 1..... 2. ....	Создание системы консультационного сопровождения деятельности ШНОР по вопросам реализации программы перехода школ в эффективный режим функционирования; образования	Февраль 2024г.	Положение о системе консультационно-методического сопровождения ШНОР, утверждено приказом МОУО от «__» ____ 2024г.	Руководители ШНОР		

3.		Корректировка планов реализации Программы по итогам мониторинговых исследований качества					
4.	...	...	...	...	...	...	...
<b>II. Мониторинги и аналитические мероприятия</b>							
Цель:							
5.	Задачи (по каждому мероприятию) 1..... 2. ...	Проведение рейтинговой оценки деятельности ОО на основе промежуточных и итоговых результатов обучения в 2023-2024 уч.году	2 раза в год: Январь 2024  Август 2024г.	Приказ МОУО «О проведении рейтинговой оценки деятельности всех ОО на основе промежуточных и итоговых результатов обучения в 2023-2024 уч.году»	Управление образованием МО  Муниципальная методическая служба  Муниципальный координатор (ФИО)  Руководители ШНОР	Специалисты методической службы  Административные команды ОО  Педагоги ШНОР  Кураторы ШНОР	100% участников программы вовлечены в проведение мероприятий 5 руководителей ШНОР и/или ШНСУ (школы «зоны риска»)  Педагоги 5 ШНОР  5 Кураторов  муниципальный координатор

6.	Задачи (по каждому мероприятию) 1..... 2. ...	Проведение ежегодных мониторинговых исследований, направленных на: а) анализ динамики показателей качества образования в ШНОР б) комплексную оценку условий деятельности управленческого и педагогического потенциала ШНОР		Приказ МОУО «Об утверждении сроков проведения мониторинговых исследований в ОО...»	Управление образованием МО  Муниципальная методическая служба Муниципальный координатор (ФИО)	Специалисты методической службы Административные команды ОО	...
7.	...	...	...	...	...	...	...
<b>Ш. Мероприятия по развитию кадрового потенциала руководителей и педагогов</b>							
Цель:							
8.	Задачи (по каждому мероприятию): 1..... 2. ....	Круглые столы: 1) «Организация работы в ОО с обучающимися, имеющими низкие результаты обучения», 2) «Об использовании результатов мониторинговых исследований для повышения качества образования в ШНОР. 3) «Отчет ШНОР по вопросам эффективной реализации ВСОКО» 4) ...	4 раза в год  Февраль  Апрель  Август  Октябрь	Приказ «Об утверждении плана проведения круглых столов с управленческими командами ШНОР ...»	Управление образованием МО  Муниципальная методическая служба Муниципальный координатор (ФИО)	Специалисты методической службы  Административные команды ШНОР	100% участников программы приняли участие в проведении круглых столов на базе ШНОР МО
9.	Задачи (по каждому	Организация участия представителей управленческих		Приказ «Об утверждении	Управление образованием	Административные	100% управленческ

	мероприяти ю): 1..... 2. ....	команд ШНОР в повышении квалификации		графика курсов ПК	МО  Муниципальная методическая служба Муниципальный координатор (ФМО)	команды ШНОР: МБОУ СОШ...,  МБОУ СОШ...	их команд ШНОР приняли участие в курсах ПК в соответствии с графиком, утвержденны м приказом МОУО...
10.	...	...	...	...	...	...	...
<b>IV. Мероприятия по развитию сетевого партнерства и наставничества</b>							
Цель:							
11.	Задачи (по каждому мероприяти ю): 1. .... 2. ....	Проведение методических мероприятий для педагогических работников школы (семинары, вебинары, мастер-классы)	По графику (с указанием примерных сроков проведения)	Приказ МОУО «Об утверждении графика проведения семинаров... для ... по вопросам повышения качества образования»	...	...	100% педагогическ их работников ШНОР включены в график участия и проведения...
12.	.	...	...	...	...	...	...
<b>V. Организация системы повышения квалификации</b>							
Цель:							
13.	Задачи (по каждому мероприяти ю): 1. ....	Организация участия педагогов ШНОР в повышении квалификации по вопросам качества образования и в соответствии с рисками в	По графику (с указанием примерных сроков проведения)	Приказ МОУО «Об утверждении графика проведения курсовой	...	...	100% педагогическ их работников ШНОР

	2. ....	ШНОР (на основе рискового профиля ШНОР)		подготовки для педагогов ШНОР»			включены в график участия и проведения...
14.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Организация участия педагогических работников ШНОР в повышении квалификации (социальные педагоги, педагоги-психологи; классные руководители...)	По графику (с указанием примерных сроков проведения)	Приказ МОУО «Об утверждении графика проведения курсовой подготовки для педагогических работников ШНОР»	...	...	100% педагогических работников ШНОР включены в график участия и проведения...
15.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Организация совместной проектной деятельности педагогов ШНОР по вопросам предметной и метапредметной направленности через реализацию плана мероприятия в соответствии с утвержденной программой	В соответствии и с утвержденной программой (с указанием сроков/дат проведения)	Приказ МОУО «Об утверждении программы сетевого взаимодействия между ОО МО по вопросам повышения качества образования	...	Муниципальная методическая служба Рабочая группа по сетевому взаимодействию педагогов ШНОР, школ-партнеров, школ-кураторов	100% участников сетевой группы включены в работу: МБОУ СОШ №__ МБОУ СОШ №__ МБОУ СОШ №__
16	Задачи (по каждому мероприятию): 1..... 2. ....	Организация работы с молодыми педагогами ШНОР	В соответствии и с утвержденной программой	Приказ МОУО «Об утверждении программы по организации работы с молодыми педагогами в	...	...	100% молодых педагогов ШНОР стали участниками программы

			(с указанием сроков/дат проведения)	МО/организации Школы молодого педагога МО...»			
17	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Организация мероприятий по применению современных технологий (технология «Исследование урока», технология «Не ДВА на ОГЭ», технология формирующего оценивания, технология практико-ориентированного обучения и др.)	В соответствии и с утвержденным планом мероприятий (с указанием сроков/дат проведения)	Приказ МОУО «Об утверждении плана мероприятий по применению в ОО МО современных образовательных технологий	...	...	...
18	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Проведение мероприятий по развитию системы ВСОКО и развитию аналитической деятельности на уровне ОО	В течение 2024-2025 уч.г. в соответствии и с программой	Приказ МОУ «Об утверждении программы по развитию системы ВСОКО на уровне ОО муниципального образования...»	....	....	...
19	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Организация и проведение муниципальных методических конкурсов для педагогов ШНОР МО	В течение 2024-2025 уч.г. в соответствии и с планом проведения	Приказ МОУО «Об утверждении графика проведения муниципальных методических конкурсов для педагогов ШНОР»	...	...	100% педагогов ШНОР приняли участие в муниципальных методических конкурсах: «...», «...»

20.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Проведение методических десантов в ШНОР	В течение 2024-2025 уч.г. в соответствии с планом проведения	Приказ МОУО «О проведении на базе ШНОР адресных мероприятий для педагогических коллективов, отдельных педагогов, категорий обучающихся»	...	Муниципальная рабочая группа Руководители педагоги МБОУ СОШ №_, МБОУ СОШ №_ Муниципальный координатор Кураторы ШНОР	Опыт деятельности ШНОР по итогам методического десанта обобщен и представлен на муниципальных методических мероприятиях
21.	..	..	..	..	..	..	...
<b>III. Организация мероприятий, направленных на повышение учебной мотивации обучающихся</b>							
22.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Развитие системы профориентационного самоопределения школьников через проведения мероприятий муниципального и общешкольного уровней	В течение 2024-2025 уч. г. в соответствии с программой	Приказ МОУО «Об утверждении программы по профессиональному самоопределению обучающихся ... классов в МО»	...	...	...
23.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Проведение практикумов, мастер-классов (и др.) по выполнению заданий повышенной трудности ВПР/ОГЭ/ЕГЭ по предметам для педагогов ШНОР МО и их обучающихся	В течение 2024-2025 уч. г. в соответствии с программой (с указанием примерных сроков/дат	Приказ МОУО «Об утверждении программы проведения мероприятий для педагогов и их обучающихся ...»	...	...	...

			проведения)				
24.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Проведение муниципальных предметных конкурсов для обучающихся ШНОР	В течение 2024-2025 уч. г. в соответствии с программой (с указанием примерных сроков/дат проведения)	Приказ МОУО «Об утверждении Положения о проведении муниципального предметного конкурса для обучающихся ОО МО ...»	..	..	..
25.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Организация мероприятий в рамках проведения очной (выездной) программы «Умные каникулы» для обучающихся школ с низкими образовательными результатами	2 раза в год  Осенние Каникулы (сроки)  Весенние каникулы (сроки)	Приказ МОУО «Об утверждении Положения о проведении очной программы «Умные каникулы» для обучающихся школ с низкими образовательными результатами	...	...	...
26.	...	...	...	...	...	...	...
<b>IV. Организация работы по взаимодействию с родительской общественностью</b>							
27.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Организация мероприятий в рамках реализации программы «Мы вместе!» для родителей обучающихся ШНОР МО	В соответствии с утвержденным планом мероприятий (с указанием	Приказ МОУО «Об утверждении плана мероприятий «Мы вместе!» для родителей обучающихся ШНОР МО на	...	Рабочая муниципальная группа по реализации программы  Сетевые партнеры	....

			сроков/дат проведения)	2024-2025 уч.год»		Организации дополнительного образования (МО)	
28.	Задачи (по каждому мероприятию): 1. .... 2. ....	Проведение единого «Дня открытых дверей» в ОО МО	В соответствии с планом мероприятий программы «Мы вместе!»	Приказ МОУО «Об утверждении графика проведения «Дня открытых дверей» в ШНРОР МО»	....	Рабочая муниципальная группа по реализации программы  Управляющие Советы ШНОР  Сетевые партнеры  Совет отцов Совет матерей	Управленческие команды ШНОР (МБОУ СОШ №__, МБОУ СОШ №__, ...)  Представители и родительские комитеты  Представители и Управленческих Советов ОО Представители и организаций-партнеров ШНОР
29.	Задачи (по каждому мероприятию):	Проведение муниципального круглого стола для родителей обучающихся ШНОР по вопросам повышения качества	...	Приказ МОУО «О проведении круглого стола для родителей	...	Рабочая муниципальная группа по реализации	...



## Список рекомендуемой литературы

1. Методика оказания адресной методической помощи школам с низкими результатами обучения [https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica\\_500.pdf](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf)
2. Условия преодоления рисков низких образовательных результатов (на основе анализа практик резильентных школ). <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/ШНОР/Условия%20преодоления%20рисков%20низких%20образ.результатов.pdf>
3. Связь характеристик и результатов учебного процесса. <https://fioco.ru/Media/Default/Documents/ШНОР/Связь%20характеристик%20и%20результатов%20учебного%20процесса.pdf>
4. Рецензия на книгу А. Шляйхера «Образование мирового уровня. Как выстроить школьную систему XXI века? (пер. с англ. И.С. Денискенко, И.Ю. Облачко; пред. С.С. Кравцова. – М.: Национальное образование, 2019. – 336 с. – (Аннтология образования). <https://cyberleninka.ru/article/n/retsenziya-na-knigu-andreasa-shlyayhera-obrazovanie-mirovogo-urovnya-kak-vystroit-shkolnuyu-sistemu-xxi-veka-per-s-angl-i-s>
5. Перевод школы в эффективный режим работы. Улучшения образовательных результатов: сборник информационно-методических материалов для директоров школ и школьных команд/сост. Пинская М.А. НИУ ВШЭ, 2013, 123 с.
6. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / сост. Бысик Н.В. и др./М.: Университетская книга, 2018 -112 с.
7. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях/сост. Пинская М. А. и др. М.: ИД НИУ ВШЭ, 2019. 117 с.
8. Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности. Эмпирическая основа и ключевые составляющие. «Психологическая наука и образование» / сост. Бысик Н.В., Пинская М.А., Косарецкий С.Г., 2018, т. 23 № 5, 101 с.
9. Я – эффективный учитель как мотивировать к учебе и повысить успешность «слабых» учащихся: учебно-методическое пособие / сост. Бысик Н.В., Евтюхова В.С., Пинская М.А., М.: Университетская книга, 2017, 164 с.
10. Компетенции «4К». Формирование и оценка на уроке: практические рекомендации/сост. Пинская М.А., Михайлова А.М. М.: Корпорация «Российский учебник», 2019, 82с.
11. Зарецкий В.К. Как учителю работать с неуспевающим учеником: Теория и практика рефлексивно-деятельностного подхода. М.: Чистые пруды, 2011. (Библиотечка «Первого сентября», серия «Воспитание. Образование. Педагогика»; вып.33), 17с.

12. «Навигатор по ресурсам индивидуализации и тьюторства» (материалы Института непрерывного образования Московского городского педагогического университета) <https://courses-p2.tilda.ws/navigator>

13. Любичкая К.А. Родительская вовлеченность в формирование образовательного пространства детей//Педагогика, 2019, №8, 64–72 с. Родительская вовлеченность в формирование образовательного пространства детей. Статьи. Публикации ВШЭ – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

14. Любичкая К.А. Уровни родительского участия в образовании своих детей//Культурно-исторический подход в современной психологии развития: достижения, проблемы, перспективы: Сборник тезисов участников шестой всероссийской научно-практической конференции по психологии развития, посвященной 80-летию со дня рождения профессора Л.Ф. Обуховой. М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2018. 156–159 с. Уровни родительского участия в образовании своих детей. Главы в книгах. Публикации ВШЭ – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

15. Любичкая К.А., Нисская А.К. Взаимодействие семьи и школы: каналы коммуникации педагогов и родителей//Семья и дети в современном мире: Коллективная монография. СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2018. т. 4. с. 218–225. Взаимодействие семьи и школы: каналы коммуникации педагогов и родителей. Главы в книгах. Публикации ВШЭ – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

16. Восстановительный подход в работе классного руководителя и педагога <https://www.8-926-145-87-01.ru/создать-службу-примирения/вп-в-работе-классного-руководителя>

17. Технологии психологического сопровождения интеграции мигрантов в образовательной среде: учебно-методическое пособие для педагогов-психологов / под ред. Хухлаева О.Е., Чибисовой М.Ю., М.:МГППУ,2013, 273 с. [http://pallas-crb.su/download/kabinet\\_psihologa/dlya\\_kolleg/tehnologii.pdf](http://pallas-crb.su/download/kabinet_psihologa/dlya_kolleg/tehnologii.pdf)

18. ФИОКО. Банк практик <https://fioco.ru/региональные-практики>

19. ФИОКО. Банк практик <https://fioco.ru/кураторские-практики>

20. ФИОКО. Банк практик <https://fioco.ru/муниципальные-практики>

21. ФИОКО. Банк практик <https://fioco.ru/shkolnie-praktiki>

Методические рекомендации  
по разработке комплекса мер/мероприятий  
(«Дорожной карты»), направленных  
на преодоление факторов, обуславливающих  
низкие результаты обучения и сопровождение  
школ с низкими результатами обучения  
в Иркутской области

Методические рекомендации

### **Составители**

Наталья Павловна Швецова  
Оксана Викторовна Еранская  
Елена Борисовна Фомина

Подписано в печать

Формат бумаги \_\_\_\_\_

Объем 4,25 печ.лис.

Заказ \_\_\_\_\_ Тираж 50 экз.

Отпечатано в оперативной типографии ГАУ ДПО ИРО  
664007, г. Иркутск, ул. Красноказачья, 10«а»  
тел./факс:(3952)500-904