



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ ПЕРМСКОГО КРАЯ**

Ул. Куйбышева, д. 14, г. Пермь, 614015

Тел. (342) 217 79 33

Тел./факс (342) 217 78 90, 217 78 94

E-mail: minobr@minobr.permkrai.ru;

<http://minobr.permkrai.ru>

ОКПО 02113458, ОГРН 1025900530336,

ИНН/КПП 5902290723/590201001

29.07.2021 № 26-36-ВН-1088

На № _____ от _____

О направлении рекомендаций
по сопровождению ШНОР/ШНСУ

Руководителям органов управления
образованием муниципальных районов,
муниципальных и городских округов

Руководителям общеобразовательных
организаций

Уважаемые руководители!

Информируем, что в подразделе 2 «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» раздела «Региональные инструменты управления качеством образования» официального сайта Министерства образования и науки Пермского края размещен статистико-аналитический отчет о системе работы со ШНОР/ШНСУ (по состоянию на 26.07.2021).

В соответствии с представленными вами количественными данными:

доля школ в регионе, в которых проведен анализ данных об образовательных результатах обучающихся и внешних социальных условиях работы, составляет 100%,

доля ШНОР и ШНСУ в регионе составляет 37%,

доля ШНОР/ШНСУ, охваченных методической работой, адресной поддержкой в рамках федерального проекта, – 100%,

численность педагогов-участников сетевых предметных групп в рамках краевого проекта «Образовательный лифт: школы с низкими образовательными результатами» - 320 чел.

Сравнение отчетных показателей промежуточного мониторинга с установленными их прогнозными значениями подтверждает выполнение показателей, установленных приказом Министерства образования и науки Пермского края от 09.07.2021 № 26-01-06-732.

Однако опрос руководителей школ с низкими образовательными результатами (далее – ШНОР), руководителей муниципальных органов управления образованием, на территории которых имеются ШНОР, показывает, что в школах имеются затруднения по преодолению рисков низких образовательных результатов, в муниципалитетах имеются затруднения



по разработке планов мероприятий (дорожной карты)/программы, направленных на повышение качества работы ШНОР, сопровождение и поддержку ШНОР.

В связи с вышесказанным, направляем рекомендации для руководителей муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций, методистов, иных специалистов, оказывающих методическую поддержку общеобразовательным организациям, по сопровождению школ с низкими результатами обучения/школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, (далее – рекомендации) и в целях обеспечения эффективности принятых мер в регионе по работе со ШНОР/ШНСУ. Просим направить указанные рекомендации руководителям муниципальных общеобразовательных организаций для использования в работе.

Обращаем внимание, что обмен передовым управленческим опытом – одна из особенностей проектов/программ, направленных на методическую поддержку общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся. Успешные кейсы решения тех или иных задач в рамках реализации таких проектов/программ, передовые практики различного управленческого уровня размещены на официальном сайте ФИОКО в разделе «Банк практик»: <https://fioko.ru/bank-praktik>.

Приложение: на 5 л. в 1 экз.

Заместитель министра



Н.Е. Зверева



Рекомендации

для руководителей муниципальных органов управления образованием, руководителей образовательных организаций, методистов, иных специалистов, оказывающих методическую поддержку общеобразовательным организациям, по сопровождению школ с низкими результатами обучения/школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

Одним из принципов системы работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях, (далее – ШНОР/ШНСУ) является использование методик, которые уже были разработаны ранее и апробированы в реальной образовательной деятельности. Такой подход позволяет реализовать организационные меры с максимальной эффективностью, поскольку дает возможность не только опираться на научно обоснованные методики, но и использовать такой опыт в реализации мер поддержки ШНОР/ШНСУ, в том числе на муниципальном уровне.

Выявление и диагностика факторов риска учебной неуспешности являются необходимым условием повышения образовательных результатов.

На основе анализа результатов ряда исследований последних пяти лет ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» (далее – ФИОКО) выделяет актуальные факторы риска, которые показывают устойчивую связь с низкими образовательными результатами обучающихся. Среди них выделяют следующие **группы факторов риска:**

1) проблемы с обеспеченностью ресурсами и кадрами, в том числе низкий уровень оснащения школы, дефицит педагогических кадров, недостаточная предметная, методическая или психолого-педагогическая компетентность педагогических работников;

2) низкая эффективность управления в школе, в том числе низкая мотивация руководства образовательной организации, 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 адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), низкое качество профориентационной работы;

3) проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе неблагоприятный психологический климат в школе, классе, низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс, низкая учебная мотивация

школьников, низкий уровень дисциплины в классе, проблемы с вовлеченностью родителей.

Все успешные школы, а также школы, способные преодолевать риски низких результатов, имеют общую характеристику – они обладают развитой внутришкольной системой самооценки и диагностики. Резильентные школы отмечают, что объективная, то есть честная и глубокая самодиагностика, стала началом всех изменений; **без диагностики и осознания причин возникновения рисков невозможно выбрать действенные меры для их преодоления.**

Самодиагностика предполагает всесторонне изучение внутренней среды школы. Во время диагностики школы изучают результаты внешних мониторингов и оценочных процедур, результаты муниципальных, региональных диагностик, школьных контрольных работ. Затем они открыто обсуждают эти результаты внутри своего коллектива, школьные команды анализируют качество работы каждого члена педагогического коллектива, таким образом, обнаруживают запросы на повышение квалификации; резильентные школы точно знают, по какому направлению сотрудникам необходимо повысить квалификацию. Школы анализируют показатели работы системы дополнительного образования, вовлеченность во внеклассные мероприятия, внеурочную деятельность, систему работы с талантами (одаренными детьми), частотность и результативность участия в конкурсах и олимпиадах. Таким образом, школы отвечают на вопрос «что мешает нашему развитию» и определяют факторы риска низких образовательных результатов, характерные именно для их школы.

Целью деятельности любой образовательной организации является достижение образовательных результатов высокого качества. Определив актуальные **факторы риска, школа преобразует их в задачи** – конкретные меры по разрешению вызовов.

Движущая сила трансформации школы (осознание потребности и активные действия, направленные на изменения) вследствие работы коллектива над развитием школы преобразуется в «миссию школы» (основную идею). Например, школа может являться культурным и образовательным центром своего района или населенного пункта, стать консультационным центром для родителей по вопросам развития и воспитания детей. Практическим выражением «миссии школы» является **концепция образовательной организации.**

Программа развития школы – последовательность шагов по воплощению концепции школы в жизнь.

Программа развития школы наполняется практическими шагами. Резильентные школы готовы к активной работе с учебными планами, адекватно оценивают возможности и потребности обучающихся и выстраивают вариативную программу обучения.



Разработка программы развития предполагает проведение **диагностики внешней среды** школы. Одно из направлений поиска возможностей – изучение потенциальных социальных партнеров. Резильентные школы активно взаимодействуют с окружением, реализуя доступный потенциал **профориентационной работы**. Они **подходят к выбору партнеров стратегически**, а не только по территориальному признаку: могут, например, поддерживать тесные взаимосвязи с педагогическими колледжами, вузами региона, чтобы поддерживать обновление своего педагогического коллектива при необходимости, или внедряют в практику преподавания новые материальные ресурсы, приглашают учителей из других школ, в том числе для дистанционных занятий.

Резильентные школы разрабатывают **систему мотивации своих педагогов**. Санкциям они предпочтут разъяснительную работу. Они развивают профессиональное взаимодействие, практикуют корпоративное обучение и совместное преподавание.

Получая знание во время повышения квалификации, учителя резильентных школ не только применяют его в индивидуальной практике, они делятся им с другими коллегами. Школьный коллектив имеет активную профессиональную позицию, то есть осознанно вовлекается во все инициативы. Такой уровень вовлечения распространяется и на обучающихся. Активность проявляется в том, что педагогический коллектив и директор школы самостоятельно взаимодействуют с информационным полем – они активно ищут новые технологии и практики, которые будут внедрять. Резильентные школы стремятся к **инновациям**.

Коллективы резильентных школ ориентированы на поиск лучших педагогических практик и понимают важность развития компетенций и метапредметных навыков (для этого ищут возможности для связи учебного материала с жизнью, пытаются **сделать обучение максимально практикоориентированным**).

Педагогические коллективы резильентных школ максимально используют систему **дополнительного** образования для всестороннего развития обучающихся.

В резильентных школах осознанно создается **атмосфера комфортного нахождения**. Комфорт нахождения в школе поддерживается ее инклюзивностью в широкой трактовке термина – **школа** старается быть как можно более **открытой для всех участников** образовательных отношений: вовлекает родителей в школьные мероприятия, работает над своей репутацией в социальной среде.

Ключевым смыслом любой школы, добивающейся положительных результатов, по мнению всех директоров является **«команда»**. Директор резильентной школы – это лидер, задающий направление трансформационным процессам. Директор является лидером своей команды, опирается при этом на решения, принятые коллегиально.



Таким образом, успешная трансформация ШНОР в школу, нацеленную на образовательные результаты, состоит из нескольких этапов: самодиагностика, определение факторов риска, определение направления развития, создание концепции развития, написание программы развития, формирование образовательной среды нового качественного уровня.

Для того чтобы те или иные меры по исправлению ситуации в конкретной школе (а также на уровне муниципалитета) были эффективны, необходимо, чтобы в системе образования существовали внутренние механизмы, обеспечивающие мониторинг результативности принимаемых мер. Наиболее существенными являются следующие механизмы:

внутришкольная система объективной оценки качества подготовки обучающихся;

система оценки качества подготовки обучающихся на муниципальном уровне;

система мониторинга качества повышения квалификации педагогов на муниципальном уровне;

система методического сопровождения педагогов.

Для повышения эффективности системы мероприятий, в которых принимают участие не только ШНОР, и осуществления эффективных преобразований необходимо четкое понимание имеющихся проблем, реалистичное целеполагание, объективные показатели, готовность педагогического коллектива к преобразованиям.

Значительная часть школ региона, демонстрирующих низкие образовательные результаты, работают в сложных социальных условиях. В отношении таких образовательных организаций необходим особый подход.

Школы, работающие в сложных условиях, - это школы, которые находятся в отдаленных районах, на депрессивных территориях с низким экономическим потенциалом, бедной инфраструктурой, ограниченными культурными и образовательными ресурсами. Школы обучают сложный контингент, в котором велика доля детей из неполных, малообеспеченных семей с невысоким уровнем образования, детей с проблемами поведения и здоровья.

В муниципалитетах зачастую отсутствуют целевые программы поддержки ШНОР и ШНСУ, усилия по поддержке таких школ не систематические, не целенаправленные и не сопровождаются мониторингом. Это приводит к тому, что многие хорошие начинания не приводят к положительным результатам либо достигнутые эффекты имеют хаотичный характер.

Обмен передовым управленческим опытом – одна из особенностей проектов, направленных на методическую поддержку общеобразовательных организаций, имеющих низкие образовательные результаты обучающихся.

Успешные кейсы решения тех или иных задач в рамках реализации таких проектов, передовые практики различного управленческого уровня размещены на официальном сайте ФИОКО в разделе «Банк практик»: <https://fioko.ru/bank-praktik>.

Ознакомиться с муниципальным опытом сопровождения ШНОР/ШНСУ можно в разделе «Муниципальные практики» (fioko.ru/муниципальные-практики).

Изучить опыт резильентных школ, а также управленческие решения рискованных школ, можно в разделе «Школьные практики» (<https://fioko.ru/shkolnie-praktiki>).