

## **Региональная модель поддержки школ Тюменской области с низкими образовательными результатами**

Реализация механизмов управления качеством образования на территории Тюменской области, направленных на повышение качества образования в школах с низкими образовательными результатами, на основании приказа Департамента образования и науки Тюменской области от 17 февраля 2021г. № 73/ОД «Об организации работы по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами»<sup>1</sup> предполагает разработку и внедрение региональной модели поддержки школ с низкими образовательными результатами.

**Целью** организации адресной методической помощи является интеграция усилий (намерений) обозначенных школ и ресурсов образовательных организаций с более высоким уровнем качества обучения для обеспечения положительной динамики качества общего образования путем реализации для каждой такой школы комплекса мер поддержки, разработанного с учетом результатов предварительной комплексной диагностики.

В данной формулировке цели предполагается, что указанная интеграция усилий и ресурсов будет осуществляться на специально созданной интерактивной образовательной площадке<sup>2</sup>.

Достижение цели возможно при решении следующих ключевых задач:

- развитие региональных и муниципальных управленческих механизмов управления качеством образования, в том числе системой методической поддержки учителей, системой поддержки школ с низкими образовательными результатами, системой выявления профессиональных дефицитов руководящих и педагогических работников школ в обеспечении положительной динамики качества общего образования;

- комплексная диагностика факторов, влияющих существенным образом на качество образования в образовательных организациях, включенных в программу поддержки;

---

<sup>1</sup> Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 17 февраля 2021г. № 73/ОД «Об организации работы по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/>

<sup>2</sup> Интерактивная площадка – форма совместной деятельности работников образования по отбору и освоению адресных эффективных приемов, средств и технологий, обеспечивающих выравнивание возможностей по достижению современного качества общего образования в школах с низкими результатами и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

- разработка для каждой общеобразовательной организации, включенной в программу поддержки, программы повышения качества образовательных результатов и «дорожной карты» по реализации мер поддержки;
- определение носителей позитивного педагогического и управленческого опыта, позволяющего обеспечить решение выявленных профессиональных дефицитов;
- формирование организационных и информационных ресурсов для реализации программы, выбор эффективных технологий поддержки;
- организация консультирования всех участников проекта по вопросам, связанным с реализацией конкретных мероприятий проекта.

Принципы реализации адресной методической помощи определены методикой оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся, разработанной Федеральным институтом оценки качества образования<sup>3</sup>.

Основополагающим принципом методика называет принцип сотрудничества, суть которого в том, что качественное образование возможно в результате совместной работы всех групп и участников образовательных отношений, при этом каждый участник проекта разделяет ответственность за его результат и готов к сотрудничеству с другими участниками проекта для достижения общих целей.

Фундаментальным принципом проекта является принцип открытости и объективности, который предполагает, что все действия в рамках реализации данного проекта основываются на объективной информации о качестве подготовки обучающихся и на доступности данной информации для всех участников проекта.

Наконец, третьим важным принципом реализации проекта 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 тот опыт в реализации мер поддержки школ с низкими образовательными результатами на федеральном и региональном уровне, который есть у российской системы образования.

Региональная модель поддержки школ Тюменской области с низкими образовательными результатами, *включает:*

*алгоритм* идентификации школ,

---

<sup>3</sup> Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. ФИОКО. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/>

этапы и механизмы перевода школ в эффективный режим работы, повышения качества образовательных результатов, управления, механизмы адресной поддержки школ с низкими образовательными результатами.

Диагностика направлена на выявление различных факторов, существенным образом влияющих на результаты обучения в конкретной школе. Алгоритм и механизм идентификации школ организованы по 3 критериям (динамика в разрезе 3 лет):

- Образовательный критерий;
- Социальный критерий;
- Профессионально–педагогический критерий.

### Алгоритм идентификации школ

| Методика выявления эффективности деятельности образовательных организаций |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
| Критерии  | Показатели                  | Индикаторы   |
| Образовательный критерий (динамика в разрезе 3 лет)                       | Сохранность контингента     | - общее количество обучающихся;  |
|   |                             | - количество обучающихся по уровням общего образования;  |
|   |                             | - доля обучающихся, продолжающих обучение на уровне среднего общего образования (поступление в 10 класс) от общего количества выпускников 9 кл.; |
|   |                             | - доля обучающихся, продолжающих обучение в ПОО от общего количества выпускников 9 кл.;  |
|   | Качество образования        | - доля обучающихся, не поступивших на обучение в 10 кл. / ПОО от общего количества выпускников 9 кл.   |
|   |                             | - общая и качественная успеваемость, количество неуспевающих по итогам учебного года;  |
|   |                             | - общая и качественная успеваемость по уровням образования, количество неуспевающих по итогам учебного года;                                     |
|   | Результаты ГИА              | - средний балл выполнения ВПР;   |
|   |                             | - количество участников ОГЭ/ЕГЭ;   |
|   |                             | - количество выпускников, не получивших аттестат 9/11 класс, их доля от общего числа участников ОГЭ/ЕГЭ;   |
|   |                             | - средние баллы ОГЭ по предметам русский язык и математика;  |
|   | Образовательная мобильность | - средние баллы ЕГЭ по предметам русский язык и математика.  |
|   |                             | - доля обучающихся, принимающих участие на школьном, муниципальном, региональном этапах ВсОШ от общего числа обучающихся;                        |
|   |                             | - количество победителей муниципального, регионального этапов ВсОШ, их доля от общего числа участников-обучающихся 7, 8, 9, 10, 11 классов ОО;   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся 1-11 классов ОО (по годам обучения);</li> <li>- количество обучающихся, вовлеченных в деятельность предметных лабораторий (естественно-научной / гуманитарной);</li> <li>- количество обучающихся, принявших участие в деятельности внутришкольных / муниципальных / выездных предметных лагерных смен;</li> </ul> |
| Социальный критерий (динамика в разрезе 3 лет)  | Социальный статус семей обучающихся           | - количество обучающихся, воспитывающихся в малообеспеченных семьях (доходы на душу населения в семье ниже прожиточного минимума), их доля об общего числа обучающихся;   |
|   |   | - количество обучающихся, воспитывающихся в неполных семьях, их доля об общего числа обучающихся;   |
|   |   | - количество обучающихся, воспитывающихся в многодетных семьях, их доля об общего числа обучающихся;  |
|   |   | - количество обучающихся, слабо владеющих русским языком (воспитывающихся в семьях мигрантов/переселенцев), их доля об общего числа обучающихся;  |
|   |   | - уровень образования родителей обучающихся (%).  |
|   | Социальное благополучие образовательной среды | - количество обучающихся, входящих состоящих на различного вида учетах, их доля об общего числа обучающихся;  |
|   |   | - перечень мероприятий конкурсного и олимпиадного движения, в которых участвуют школьники 7-11 классов;   |
|   |   | - перечень кружков и секций, проводимых в школе.  |
|   | Доступность образовательной инфраструктуры    | - территориальная удаленность ОО от районного центра и других центров с развитой инфраструктурой;   |
|   |   | - наличие объектов социально-культурной инфраструктуры (библиотека, музей, детская школа искусств, клуб, дом детского творчества, спортивная школа и др.);  |
| - наличие удаленного электронного читального зала в ОО;   |   |   |
| - перечень детских периодических изданий (журналы, газеты), в том числе электронных, оформляемых в подписку школьной библиотекой. |   |   |
| Профессионально –педагогический критерий (динамика в разрезе 3 лет)   | Кадровый потенциал                            | - общее количество педагогических работников, в том числе: квалификационные характеристики (%), возрастная структура (%), уровень образования (%);  |
|   |   | - количество учителей-совместителей, их доля от общего числа учителей-предметников;   |
|   |   | - наличие специалистов: педагог-психолог, социальный педагог;   |
|   |   | - доля учителей, принимающих участие в конкурсном   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | (конкурсы профессионального мастерства) и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа педагогических работников ОО; результативность участия.  |
|  | Профессионально-методическая среда развития ОО | - перечень профессионально-педагогических и иных периодических изданий (журналы, газеты), в том числе электронных, оформляемых в подписку школьной библиотекой.<br>- структура методической деятельности ОО (МО внутришкольные, сетевые, муниципальные и др.) |

### Механизм идентификации школ с низкими образовательными результатами

| Информация для механизма идентификации                                   | Механизм идентификации школ  |
|--|--|
| Данные о динамике контингента обучающихся                                | Устойчиво снижающаяся динамика контингента обучающихся   |
| Данные о динамике продолжающих образование в ПОО                         | Увеличение доли не поступивших на обучение в 10 класс или ПОО от общего количества выпускников 9 классов   |
| Данные о динамике результатов текущей и промежуточной успеваемости       | Показатели результатов текущей и промежуточной успеваемости входят в 25% ОО муниципалитета, демонстрирующих стойкую учебную неуспешность (предметы русский язык и математика)  |
| Данные о динамике контингента выпускников 9, 11 классов                  | Показатели результатов ГИА входят в 25% ОО региона, демонстрирующих устойчиво низкие результаты ГИА (предметы русский язык и математика)   |
| Данные о динамике результатов ГИА  |  |
| Данные о достижениях обучающихся в конкурсном и олимпиадном движении     | Доля обучающихся 7-11 классов, принимающих участие:<br>- на школьном этапе ВсОШ менее 70%,<br>- на муниципальном этапе ВсОШ менее 30%,<br>- на всероссийском этапе ВсОШ менее 0,5%.<br>Доля обучающихся 1-11 классов, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся ОО:<br>- на школьном уровне - менее 80%,<br>- на муниципальном уровне - менее 50%,<br>- на всероссийском уровне - менее 30%. |
| Данные о вовлеченности обучающихся во внеучебную предметную деятельность | Доля обучающихся, принимающих участие в конкурсном и олимпиадном движении на муниципальном, региональном, всероссийском уровнях от общего числа обучающихся ОО:<br>- 1-4 классов – менее 90%,<br>- 5-7 классов - менее 80%,<br>- 8-9 классов - менее 70%,<br>- 10-11 классов - менее 60%   |

|  |   |
|--|---|
| Данные о социальном статусе семей обучающихся                | Доля обучающихся от общего числа обучающихся воспитываются в семьях, где родители:<br>- не имеют профессионального (среднего профессионального, высшего профессионального) образования - более 25%;<br>- не имеют среднего общего образования – более 25% |
| Данные о социальном благополучии образовательной среды.      | Принадлежность к 25% школ муниципалитета с наиболее сложным контингентом обучающихся  |
| Данные о доступности образовательной инфраструктуры          | Отсутствие / объективная недостаточность на территории проживания ребенка объектов социально-культурной сферы   |
| Данные о школьных медиатеках и ИБЦ                           |   |
| Данные о состоянии и динамике развития кадрового потенциала. | Доля педагогов пенсионного возраста от общего числа педагогических работников составляет более 25%.<br>Доля совместителей от общего числа учителей-предметников   |

Алгоритм и механизм идентификации школ стали основой разработанной диагностико-технологической карты (ДТК) (Приложение 1).

При заполнении ДТК происходит определение проблемного поля качества образовательных результатов школы. При этом следует учитывать обобщенные факторы риска низких результатов образовательной организации<sup>4</sup>: низкий кадровый потенциал, дефицит материальных ресурсов, неблагоприятную учебную атмосферу в школе.

Общепризнанным в настоящее время является факт, что «нигде качество школьной системы не превышает качества подготовки учителей...»<sup>5</sup>. Соответственно, в последней части ДТК, характеризующей профессионально-методическую среду развития образовательной организации, следует привести данные исследований предметных и методических компетенций учителей.

Дефициты в этой области (слабое знание, владение и применение учителями современных педагогических технологий, приемов работы со слабоуспевающими

<sup>4</sup> Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. ФИОКО. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/>

<sup>5</sup> Научно-методическое обеспечение профессионального развития педагогов школ с низкими образовательными результатами, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в области использования современных образовательных технологий обучения сложных категорий учащихся (с учебными и поведенческими проблемами, слабой учебной мотивацией, неродным русским языком), Государственный контракт 08.N78.11.0052 (Ф-87) от 09.11. 2017 г.

обучающимися, со школьниками, которые обладают пониженной учебной мотивацией, девиантным поведением, принадлежат к группе ОВЗ или не владеют русским языком на уровне носителя, преобладание традиционных урочных форм, слабо развитые предметные компетенции) становятся рисками образовательной неуспешности, в целом, по школе.

### **Этапы и механизмы перевода школ в эффективный режим работы, повышения качества образовательных результатов**

В рамках реализации проекта оказания адресной поддержки школ с низкими образовательными результатами создана организационная структура, осуществляющая функции методического, консультационного сопровождения программ перевода в эффективный режим работы школ с низкими образовательными результатами.

Сопровождение школ проходит в 5 этапов:

#### **Этап 1. Выбор образовательных организаций для участия в проекте (январь-февраль)**

Выбор образовательных организаций осуществляется с учетом объема ресурсов, выделяемых на программы поддержки, а также на основании сведений о результатах обучения в образовательных организациях и контекстных данных об образовательных организациях.

Определение носителей позитивного педагогического и управленческого опыта, определение координаторов, ответственных лиц, кураторов и наставников.

Выбор образовательных организаций и определение координаторов, ответственных лиц, кураторов и наставников осуществляет Департамент образования и науки Тюменской области совместно с муниципальными органами управления образованием на основе методики идентификации<sup>6</sup>.

Проведение установочного вебинара. Вебинар организует и проводит ТОГИРРО.

#### **Этап 2. Диагностика факторов риска учебной неуспешности в выбранных образовательных организациях (март)**

---

<sup>6</sup> Приказ Департамента образования и науки Тюменской области от 17 февраля 2021г. № 73/ОД «Об организации работы по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ru/>

Комплексная диагностика факторов, влияющих существенным образом на качество образования в образовательных организациях, включенных в программу поддержки. Заполнение школами-ШНОР диагностико-технологических карт. Определение проблемного поля качества образовательных результатов школы. Установление взаимодействия школ с низкими образовательными результатами (ШНОР) с координаторами, кураторами и наставниками. Формирование графиков посещения образовательных организаций кураторами и наставниками.

### **Этап 3. Формирование программ развития ШНОР и дорожных карт по реализации необходимых мер (апрель).**

Разработка школами-ШНОР концепции развития (Программы развития) и «дорожной карты» по реализации мер поддержки. Выход кураторов, наставников, муниципальных координаторов в образовательные организации с целью оказания школе консультационной помощи и ресурсной поддержки. Формирование организационных и информационных ресурсов для реализации программы, выбор эффективных технологий межшкольного партнерства<sup>7</sup>. Размещение концептуальных документов школ-участников проекта на региональном уровне на сайте ОО (концепция развития (Программа развития), «дорожная карта»).

Программа развития составляется на срок от 1 года до 2-3 лет, в течение которого школа планирует осуществить все необходимые преобразования и перейти в качественно новый режим функционирования школы.

Единые требования к структуре и порядку формирования Программы развития образовательной организации региональной моделью поддержки школ Тюменской области с низкими образовательными результатами не регламентируются, обозначены лишь некоторые компоненты Программы, которые в той или иной степени должны быть ей присущи. Это обстоятельство, с одной стороны, порождает затруднения в среде разработчиков, но с другой, позволяет творчески подходить к процессу составления данного документа, сосредотачиваясь на тех моментах, которые имеют наибольшее значение для развития образовательной организации.

Программа развития содержит:

#### 1) паспорт Программы:

---

<sup>7</sup> Межшкольное партнерство – форма сотрудничества школ с разным уровнем качества результатов обучения на основе равных прав и обязанностей, направленная на выравнивание возможностей по достижению современного качества общего образования в школах с низкими результатами и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.



- полное наименование программы;
- приказ об утверждении программы;
- разработчики программы;
- фамилия, имя, отчество, должность, телефон руководителя программы, муниципального координатора, наставника;
- основания для разработки программы;
- цель программы;
- основные задачи, мероприятия программы;
- период и этапы реализации программы;
- ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы;
- система организации контроля за выполнением программы.
- сайт образовательной организации в Интернете;

## 2) потенциал развития образовательной организации.

Потенциал развития образовательной организации рассматривается как совокупность проблем образовательной организации в части качества образовательных результатов, которые были определены в ДТК и которые препятствуют его повышению, и совокупность преимуществ (точек роста), способных стать системообразующими элементами его развития.

Одним из наиболее простых и наглядных инструментов выявления потенциала развития образовательной организации выступает SWOT - анализ – метод оценки внутренних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей (S, strength – сильные стороны, W, weakness – слабые стороны, O, opportunities – благоприятные возможности, T, threats – угрозы), который позволяет в целом увидеть возможности развития образовательной организации.

Качественная интерпретация информации (субъективная оценка ее значения для развития образовательной организации) может быть представлена в виде таблицы:

### **SWOT-анализ потенциала образовательной организации**

|  |  |
|--|--|
|  | Оценка перспектив развития образовательной организации в соответствии с изменениями внешнего окружения |
|--|--|

|   |                      | Внешние возможности<br>О  | Внешние угрозы<br>Т                                       |
|---|----------------------|---|---|
| Оценка актуального состояния<br>внутреннего потенциала образовательной<br>организации | Сильные стороны<br>S | Поле «Силы и возможности»<br>$S + O = \text{действие}$              | Поле «Силы и угрозы»<br>$S + T = \text{неопределенность}$ |
|   | Слабые стороны<br>W  | Поле «Слабость и<br>возможности»<br>$W + O = \text{реформирование}$ | Поле «Слабость и угрозы»<br>$W + T = \text{ликвидация}$   |

Соотнесение проблем и сильных сторон образовательной организации, возможностей и рисков развития внешней среды дает информационную основу для принятия вариативных решений о развитии образовательной организации. Стратегии, или способы развития образовательной организации, выявленные на основе SWOT-анализа, представлены в графах «Поле «Силы и возможности»», «Поле «Силы и угрозы»», «Поле «Слабость и возможности»», «Поле «Слабость и угрозы»».

Преобладание сильных сторон в сочетании с адресной поддержкой организации способствует интенсивному развитию образовательной организации, что ведет к кардинальному улучшению качества образовательных результатов.

Наличие благоприятных возможностей для развития образовательной организации со стороны общества, которые не могут быть реализованы из-за внутренних слабостей образовательной организации, создает ситуацию необходимого реформирования образовательной организации в организацию, адекватную потребностям.

Наличие сильных сторон в деятельности образовательной организации, которые не востребованы или вызывают неприятие со стороны окружающего социума, говорит о необходимости осторожного использования образовательной организацией стратегии ограниченной опытно экспериментальной деятельности по поиску вариантов развития, удовлетворяющих социум.

Наконец, преобладание слабых сторон в деятельности образовательной организации и отсутствие востребованности ее работы со стороны внешней среды ставят вопрос о ликвидации образовательной организации как организации.

- 3) цели, которые планируется достичь в процессе преобразований;
- 4) задачи, которые необходимо решить для достижения целей;
- 5) ожидаемые результаты преобразований;
- 6) показатели, на основании которых будут оцениваться прогресс в достижении поставленных целей;
- 7) способ сбора данных для расчета выбранных показателей;
- 8) подходы к анализу результативности принимаемых мер;
- 9) механизмы управления реализацией Программы;
- 10) другие важные для реализации преобразований аспекты.

На титульном листе Программы развития ставится гриф утверждения, согласования (при необходимости).

Приложением к Программе развития являются:

Приложение 1. Диагностико-технологическая карта.

Приложение 2. «Дорожная карта» реализации Программы развития.

Приложение 3. График посещения образовательной организации кураторами и наставниками.

Дорожная карта содержит перечень необходимых мер в зависимости от результатов анализа контекстных данных по школе (ДТК) и координирует деятельность различных субъектов, распределяя ресурсы по мероприятиям, срокам и ответственным.

#### **Этап 4. Реализация запланированных мер (май-ноябрь).**

Сопровождение перехода школ в эффективный режим работы происходит в соответствии с дорожной картой по нескольким направлениям: качество образовательных результатов, качество обучения, качество управления. Выход муниципальных координаторов, кураторов, наставников в образовательные организации, в том числе на основе «методического абонеента». Оказание адресной поддержки школам с низкими образовательными результатами на основе выбранных технологий межшкольного партнерства. При этом в ходе проекта не исключена корректировка дорожных карт, если для этого возникают достаточно веские причины.

#### **Этап 5. Рефлексивно-аналитический (декабрь)**

Оценка результатов реализации программ развития, рефлексия, на основе которой осуществляется корректировка действий всех участников проекта и разрабатываются мероприятия последующей поддержки.

В конце данного этапа проводится круглый стол по итогам реализации проекта по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами, в рамках которого каждая школа, совместно с муниципальным координатором и наставником, представляет результаты реализации своей Программы развития.

### **Механизмы адресной поддержки школ с низкими образовательными результатами**

Механизм поддержки школ с низкими результатами обучения, как модуль Региональной модели поддержки школ с низкими образовательными результатами описывает адресную консультационную помощь и схему их взаимодействия с ответственными лицами, муниципальными координаторами, наставниками для выравнивания возможностей по достижению современного качества образования.

При этом допускается вариативность используемых **механизмов сетевого взаимодействия**<sup>8</sup> Государственного автономного образовательного учреждения Тюменской области дополнительного профессионального образования «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования» (ответственные лица ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»), муниципальных координаторов, школ–носителей позитивного педагогического и управленческого опыта достижения необходимого качества общего образования (наставников) и потенциальных пользователей указанного опыта (школ с низкими результатами обучения).

В регионе определены **лица, ответственные за реализацию проекта** адресной методической помощи образовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты:

- региональный оператор проекта с зоной ответственности в части методического сопровождения;
- региональный оператор проекта с зоной ответственности в части технического сопровождения;
- куратор проекта с зоной ответственности в части организационно-методического сопровождения;
- куратор образовательных организаций с зоной ответственности в части организационно-методического сопровождения ОО – участников проекта на федеральном уровне;

---

<sup>8</sup> Сетевое взаимодействие – система горизонтальных и вертикальных связей, объединяющая усилия различных образовательных организаций по выравниванию возможностей по достижению современного качества общего образования в школах с низкими образовательными результатами, а также повышению профессиональной компетентности педагогических работников указанных школ, в том числе с использованием современных ИКТ

- кураторы образовательных организаций с зоной ответственности в части организационно-методического сопровождения ОО – участников проекта на региональном уровне по зонам «Ишим», «Тобольск», «Тюмень»;

Усилия ответственных лиц должны быть направлены в соответствии с зоной ответственности на формирование атмосферы сотрудничества при реализации целей проекта:

- на обеспечение и координацию взаимосвязи школы с низкими образовательными результатами с муниципальным координатором и наставником;
- на обеспечение объективной оценки всех факторов, влияющих на работу каждой поддерживаемой школы;
- на проведение разъяснительной работы с органами местного самоуправления по актуальности данного направления работы и необходимости координации управленческих подходов на муниципальном и региональном уровнях при решении задач повышения качества образования в целом и при работе со ШНОР в частности;
- на создание атмосферы конструктивного диалога между участниками проекта на всех уровнях, основанного на рассмотрении всех аспектов хода проекта в каждой конкретной школе, совместном решении возникающих проблем;
- на обеспечение оперативности в рассмотрении проблем, возникающих в ходе реализации проекта и требующих урегулирования на муниципальном или региональном уровне;
- на контроль своевременности всех этапов проекта.

Именно **кураторы образовательных организаций** в своей зоне ответственности в ходе реализации проекта осуществляют мониторинг:

- мониторинг заполнения школами-ШНОР диагностико-технологических карт (31.03.2021);
- мониторинг разработки Программ развития (25.04.2021);
- мониторинг формирования дорожных карт (30.04.2021);
- мониторинг размещения Программ развития и дорожных карт на сайте образовательных организаций (30.04.2021);
- мониторинг формирования графиков посещения образовательных организаций муниципальными координаторами и наставниками (30.04.2021);
- мониторинг выполнения запланированных в дорожных картах мероприятий (ежемесячно);
- мониторинг возникающих в ходе реализации проекта текущих проблем (по мере необходимости);

- мониторинг реализации проектов и программ федерального и регионального уровня, в которых участвуют ШНОР (июль, ноябрь 2021).

Кураторы образовательных организаций осуществляют также информационное сопровождение ШНОР своей группы.

Участниками проекта являются **муниципальные координаторы**, осуществляющие информационное, организационно-методическое и техническое сопровождение ШНОР в муниципальном образовании.

В качестве муниципальных координаторов привлекаются руководители, методисты, специалисты муниципальных органов управления образованием.

В своей работе муниципальный координатор опирается на имеющиеся у него опыт и знание проблемного поля как муниципалитета в целом, так и в отношении каждой школы с низкими образовательными результатами в частности, а также на консультационную поддержку, оказываемую на федеральном и региональном уровне.

Общий алгоритм и задачи работы муниципального координатора:

1. Посещение школы, беседы (онлайн, офлайн) с руководством и педагогическим коллективом, периодичность которых:

- на стадии разработки документов – не реже 1 раза в неделю;
- на стадии реализации программы – не реже 1 раза в 3–4 недели;

2. Контроль взаимодействия ШНОР с наставником.

3. Разработка мер поддержки ШНОР на уровне муниципалитета.

4. Участие в диагностике факторов риска учебной неуспешности в школе, с которой работает, в определении проблемного поля.

5. Участие в разработке Программы развития, дорожной карты школы, с которой работает. Именно муниципальный координатор первым вычитывает разработанные документы, вносит предложения по их корректировке.

4. Оценка (по стандартизированной методике) качества и результативности предпринимаемых мер на основании экспертизы документов и рабочих материалов проекта (совместно с наставником).

5. Оценка качества и результативности предпринимаемых мер на основании экспертной оценки, сделанной в ходе посещения школы.

6. Участие в круглом столе по итогам реализации проекта по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами, в рамках которого совместно с руководителем школы-ШНОР и наставником, представляет результаты реализации Программы развития.

Привлечение **наставников** – отличительная особенность данного проекта.

В качестве наставников привлекаются директора и заместители директоров школ, имеющие позитивный опыт в организации работы своих школ. Также очень полезным и крайне необходимым с точки зрения результативности проекта является

приглашение в качестве кураторов директоров резильентных школ, то есть школ, работающих в неблагоприятных социально-экономических условиях, но добившихся при этом устойчивых образовательных результатов.

В общении со школой основная функция наставника – консультационная. Наставник – проводник новых идей для дальнейшего развития школы. Он помогает школе осознать имеющиеся проблемы, направляет усилия школы по анализу и разрешению трудностей, связанных с организацией и реализацией образовательного процесса.

Наставник делится своим опытом решения схожих проблем, размышляет вместе с директором и коллективом школы, включенной в программу, над лучшим решением выявленных в ходе диагностики затруднений.

Наставник помогает школе (совместно с муниципальным координатором) разработать Программу развития, дорожную карту мер по преодолению имеющейся негативной ситуации с качеством подготовки обучающихся.

При этом формирование конкретного пакета мер по выходу из кризисной ситуации осуществляется педагогическим коллективом школы во главе с директором.

Наставник также принимает участие в оценке результативности реализуемых мер. Эта оценка может осуществляться как на основании анализа представляемых по итогам работы документов, так и на основании обсуждений хода проекта в процессе личных посещений школы.

В своей работе наставник, как и муниципальный координатор, опирается на имеющиеся у него опыт и знания, а также на консультационную поддержку, оказываемую на федеральном и региональном уровне.

Общий алгоритм и задачи работы наставника:

1. Участие в диагностике факторов риска учебной неуспешности в школе, с которой работает наставник.

2. Анализ результатов диагностики.

3. Посещение школы, беседы (он-лайн, оф-лайн) с руководством и педагогическим коллективом, периодичность которых:

- на стадии формирования дорожной карты – не реже 1 раза в неделю.

- на стадии реализации программы – не реже 1 раза в 3–4 недели.

4. Консультирование руководства школы при формировании дорожной карты.

5. Консультирование руководства школы при реализации мероприятий в рамках дорожной карты.

6. Оценка (по стандартизированной методике) качества и результативности предпринимаемых мер на основании экспертизы документов и рабочих материалов проекта.

7. Оценка качества и результативности предпринимаемых мер на основании экспертной оценки, сделанной в ходе посещения школы.

8. Участие в круглом столе по итогам реализации проекта по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными

результатами, в рамках которого совместно с руководителем школы-ШНОР и муниципальным координатором, представляет результаты реализации Программы развития.

Механизмом *информационной поддержки школ* с низкими образовательными результатами обучения является вкладка на сайте ТОГИРРО.

Информационная поддержка включает в себя комплекс мер по обновлению контента на данном ресурсе, размещение новостной ленты, рассылки новостей и пресс-релизов, сбор и размещение статей и обзоров на сайте, с актуальной тематикой, веб-райтинг<sup>9</sup>, подготовку и проведение видеоконференций, вебинаров, пресс-клиппинг<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Веб-райтинг (web-rajting) – написание статей и последующая их публикация в интернете (на сайтах, блогах, форумах, в социальных сетях и т.д.).

<sup>10</sup> Пресс-клиппинг (PRESS-CLIPPING) — это подбор публикаций в печатных СМИ и в Интернете, в которых упоминается определенная организация, освещается конкретное мероприятие.



**ДИАГНОСТИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА КАЧЕСТВА ШКОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ  
В \_\_\_\_\_ СОШ \_\_\_\_\_ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА  
(динамика в разрезе 3 лет)**

01.03.2021

**1. Образовательный критерий**

**1.1. Сохранность контингента**

| Показатель  | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |  |
|---|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Количество учащихся, обучающихся на конец учебного года<br>а) НОО<br>б) ООО                 |           |           |           |  |  |
| Отсев (в течение года)<br>а) из основной школы,<br>б) из средней школы                      |           |           |           |  |  |
| Не получили аттестат<br>а) об основном общем образовании,<br>б) о среднем общем образовании |           |           |           |  |  |
| Количество учащихся, оставленных на повторный год обучения<br>а) ООО<br>б) СОО              |           |           |           |  |  |
| Количество учащихся, окончивших школу с аттестатом особого образца<br>а) ООО<br>б) СОО      |           |           |           |  |  |

| Показатель   | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |  |
|--|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Количество выпускников 9 класса                          |           |           |           |  |  |
| Количество учащихся, продолжающих обучение на уровне СОО |           |           |           |  |  |
| Доля учащихся, продолжающих обучение на уровне СОО, %    |           |           |           |  |  |

**Вывод:**

**Проблема:**

**1.2. Качество образования**

**Успеваемость по итогам учебного года по школе**

| Показатель   | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |  |
|--|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих                  |           |           |           |  |  |
| Русский язык.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих |           |           |           |  |  |
| Математика.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих   |           |           |           |  |  |

**Успеваемость по итогам учебного года по уровням образования**

| Показатель   | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |  |
|--|-----------|-----------|-----------|--|--|
| <b>Начальное общее образование</b>   |           |           |           |  |  |
| Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих                  |           |           |           |  |  |
| Русский язык.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих |           |           |           |  |  |
| Математика.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих   |           |           |           |  |  |
| <b>Основное общее образование</b>  |           |           |           |  |  |
| Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих                  |           |           |           |  |  |
| Русский язык.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих |           |           |           |  |  |
| Математика.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих   |           |           |           |  |  |
|  |           |           |           |  |  |

| <b>Среднее общее образование</b>   |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих                  |  |  |  |  |  |
| Русский язык.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих |  |  |  |  |  |
| Математика.<br>Общая успеваемость/<br>Качественная успеваемость<br>Количество неуспевающих   |  |  |  |  |  |

**Количество медалей и аттестатов особого образца**

|                                    | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
| Медали «За особые успехи в учении» |           |           |           |  |
| Аттестаты с отличием 11 класс      |           |           |           |  |
| Аттестаты с отличием 9 класс       |           |           |           |  |

**ВПР (По каждому предмету) Класс**

|                               | 2017-<br>2018 | 2018-<br>2019 | 2019-<br>2020 | 2020-<br>2021 |  |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--|
| <b>Русский язык</b>           |               |               |               |               |  |
| Общая успеваемость (%)        |               |               |               |               |  |
| Качественная успеваемость (%) |               |               |               |               |  |
| <b>Математика</b>             |               |               |               |               |  |
| Общая успеваемость (%)        |               |               |               |               |  |
| Качественная успеваемость (%) |               |               |               |               |  |

**Вывод:**

**Проблема:**

**1.3. Результаты ГИА**

**Доля выпускников (%),  
достигших положительных результатов итоговой аттестации в форме ЕГЭ**

|                              | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |  |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Русский язык, % / % повторно |           |           |           |  |  |
| Математика, % / % повторно   |           |           |           |  |  |

**Успеваемость по результатам итоговой аттестации в форме ЕГЭ**

|                         | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |  |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|--|--|
| Русский язык            |           |           |           |  |  |
| Общая успеваемость (%)  |           |           |           |  |  |
| Средний балл            |           |           |           |  |  |
| Математика (базовый)    |           |           |           |  |  |
| Общая успеваемость (%)  |           |           |           |  |  |
| Средний балл            |           |           |           |  |  |
| Математика (профильный) |           |           |           |  |  |
| Общая успеваемость (%)  |           |           |           |  |  |
| Средний балл            |           |           |           |  |  |

**Доля выпускников (%),  
достигших положительных результатов итоговой аттестации в форме ОГЭ**

| предмет                      | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|--|
|                              |           |           |           |  |
| Русский язык, % / % повторно |           |           |           |  |
| Математика, % / % повторно   |           |           |           |  |

**Успеваемость по результатам итоговой аттестации в форме ОГЭ**

|   | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |  |
|---|-----------|-----------|-----------|--|
| Русский язык                              |           |           |           |  |
| Общая успеваемость, % / % повторно        |           |           |           |  |
| Качественная успеваемость, % / % повторно |           |           |           |  |
| Средний балл                              |           |           |           |  |
| Математика                                |           |           |           |  |
| Общая успеваемость, % / % повторно        |           |           |           |  |
| Качественная успеваемость, % / % повторно |           |           |           |  |
| Средний балл                              |           |           |           |  |

**Вывод:**

**Проблема:**

**1.4. Образовательная мобильность**

| Предметы | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

|   | Муниципальный этап | Региональный этап | Муниципальный этап | Региональный этап | Муниципальный этап | Региональный этап | Муниципальный этап | Региональный этап |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Количество учащихся 5-11 классов  |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Количество учащихся, принявших участие во ВсОШ, чел.  |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Доля учащихся, принявших участие во ВсОШ, %   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Количество победителей, призёров ВсОШ, чел.   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Доля обучающихся 1-11 классов, принявших участие в конкурсном и олимпиадном движении  |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Доля обучающихся, принявших участие в конкурсном и олимпиадном движении:<br>- 1-4 классов;<br>- 5-7 классов;<br>- 8-9 классов;<br>- 10-11 классов |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Количество учащихся, принявших участие в научном форуме молодых исследователей «Шаг в будущее», чел.  |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Доля учащихся, принявших участие в научном форуме молодых исследователей «Шаг в будущее», %   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Доля обучающихся, вовлеченных в деятельность предметных лабораторий (естественно-научной / гуманитарной)  |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |
| Доля обучающихся, принявших участие в деятельности внутришкольных / муниципальных / выездных предметных лагерных смен                             |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |

**Вывод:**

**Проблема:**

## 2. Социальный критерий

## 2.1. Социальный статус семей обучающихся

| Учебный год | Образование родителей (законных представителей) учащихся, % |                     |         |            |
|-------------|---|---------------------|---------|------------|
|             | Высшее  | Среднее специальное | Среднее | Примечание |
| 2017-2018   |   |                     |         |            |
| 2018-2019   |   |                     |         |            |
| 2019-2020   |   |                     |         |            |
| 2020-2021   |   |                     |         |            |

| Учебный год  | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 1.01.21 |
|--|-----------|-----------|-----------|---------|
| Общая численность учащихся   |           |           |           |         |
| Количество обучающихся, воспитывающихся в малообеспеченных семьях (доходы на душу населения в семье ниже прожиточного минимума)  |           |           |           |         |
| Доля обучающихся, воспитывающихся в малообеспеченных семьях от общего числа обучающихся  |           |           |           |         |
| Количество обучающихся, воспитывающихся в неполных семьях  |           |           |           |         |
| Доля обучающихся, воспитывающихся в неполных семьях от общего числа обучающихся  |           |           |           |         |
| Количество обучающихся, воспитывающихся в многодетных семьях   |           |           |           |         |
| Доля обучающихся, воспитывающихся в многодетных семьях, от общего числа обучающихся  |           |           |           |         |
| Количество обучающихся, слабо владеющих русским языком (воспитывающихся в семьях мигрантов/переселенцев)                         |           |           |           |         |
| Доля обучающихся, слабо владеющих русским языком (воспитывающихся в семьях мигрантов/переселенцев), от общего числа обучающихся; |           |           |           |         |
| Количество неполных семей  |           |           |           |         |
| Количество опекаемых учащихся, из них дети-сироты  |           |           |           |         |
| Количество учащихся с ограниченными возможностями здоровья   |           |           |           |         |

## 2.2. Социальное благополучие образовательной среды

| Учебный год   | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 1.01.21 |
|---|-----------|-----------|-----------|---------|
| Общая численность учащихся  |           |           |           |         |
| Количество обучающихся, состоящих на различного вида учета                        |           |           |           |         |
| Доля обучающихся, состоящих на различного вида учета, от общего числа обучающихся |           |           |           |         |
| Количество семей, состоящих на учете в БД «ГОВ»                                   |           |           |           |         |
| Количество семей, состоящих на внутришкольном учете                               |           |           |           |         |

#### Перечень кружков и секций, проводимых в школе

| Перечень кружков и секций, проводимых в школе |     |     |
|---|-----|-----|
| НОО   | ООО | СОО |
| 2017-2018                                     |     |     |
|   |     |     |
| 2018-2019                                     |     |     |
|   |     |     |
| 2019-2020                                     |     |     |
|   |     |     |
| 2020-2021                                     |     |     |
|   |     |     |
|   |     |     |

### **2.3. Доступность образовательной инфраструктуры**

| Инфраструктура   | Описание / наличие / отсутствие / объективная недостаточность на территории проживания ребенка |
|--|--|
| Территориальная удаленность ОО от районного центра и других центров с развитой инфраструктурой   |  |
| Школьная медиатека. Наличие удаленного электронного читального зала в ОО   |  |
| Перечень детских периодических изданий (журналы, газеты), в том числе электронных, оформляемых в подписку школьной библиотекой                                   |  |
| Объекты социально-культурной сферы на территории проживания ребенка (библиотека, музей, детская школа искусств, клуб, дом детского творчества, спортивная школа) |  |
| Другое   |  |

**Вывод:**

**Проблема:**

**3. Профессионально–педагогический критерий**

### 3.1. Кадровый потенциал

#### Образование, возраст, наличие специалистов

| Показатель  | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |  |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Общее количество педагогических работников                                    |           |           |           |           |  |
| Образование высшее педагогическое, чел. (%)                                   |           |           |           |           |  |
| Образование среднее специальное, чел. (%)                                     |           |           |           |           |  |
| Количество молодых учителей (до 35 лет), чел. (%)                             |           |           |           |           |  |
| Доля педагогов пенсионного возраста от общего числа педагогических работников |           |           |           |           |  |
| Доля совместителей от общего числа учителей-предметников                      |           |           |           |           |  |
| Наличие специалистов: педагог-психолог, социальный педагог                    |           |           |           |           |  |

#### Курсовая подготовка

| Показатель   | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Общий контингент педагогических работников                               |           |           |           |           |  |
| Из них прошедших курсовую подготовку в течение последних 3 лет, чел. (%) |           |           |           |           |  |

#### Наличие квалификационной категории

| Учебный год | Общий контингент педагогических работников | Количество педагогических работников, имеющих квалификационную категорию, чел. |        |        | Количество педагогических работников, имеющих педагогическую категорию, % |
|-------------|--|--|--------|--------|---|
|             |  | Соответствие   | Первую | Высшую |   |
| 2017-2018   |  |  |        |        |   |
| 2018-2019   |  |  |        |        |   |
| 2019-2020   |  |  |        |        |   |
| 2020-2021   |  |  |        |        |   |

#### Награды



| Учебный год | Общий контингент педагогических работников | Награды                    |  |                                      |                 |        |
|-------------|--|----------------------------|--|--------------------------------------|-----------------|--------|
|             |  | Имеют региональные награды | Почетная грамота Министерства образования РФ | Почетный работник общего образования | Победитель ПМПО | Другие |
| 2017-2018   |  |                            |  |                                      |                 |        |
| 2018-2019   |  |                            |  |                                      |                 |        |
| 2019-2020   |  |                            |  |                                      |                 |        |
| 2020-2021   |  |                            |  |                                      |                 |        |

**Участие в конкурсном и олимпиадном движении, наставничество, тьюторство**

| Показатель  | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Общее количество педагогических работников  |           |           |           |           |
| Количество учителей-наставников   |           |           |           |           |
| Количество учителей-тьюторов муниципального/регионального уровней   |           |           |           |           |
| Количество учителей, принимающих участие в конкурсах профессионального мастерства и олимпиадном движении на муниципальном уровне (доля), результативность участия             |           |           |           |           |
| Количество учителей, принимающих участие в конкурсах профессионального мастерства и олимпиадном движении на региональном уровне (доля), результативность участия              |           |           |           |           |
| Количество учителей, принимающих участие в конкурсном (конкурсы профессионального мастерства) и олимпиадном движении на всероссийском уровне (доля), результативность участия |           |           |           |           |

| Название статьи | Участник | Название печатного издания |
|-----------------|----------|----------------------------|
| 2017-2018       |          |                            |
|                 |          |                            |
| 2018-2019       |          |                            |
|                 |          |                            |
| 2019-2020       |          |                            |
|                 |          |                            |
| 2020-2021       |          |                            |
|                 |          |                            |

### ***3.2. Профессионально-методическая среда развития ОО***

| Показатель   | Описание |
|--|----------|
| Структура методической деятельности ОО (МО внутришкольные, сетевые, муниципальные и др.)   |          |
| Перечень профессионально-педагогических и иных периодических изданий (журналы, газеты), в том числе электронных, оформляемых в подписку школьной библиотекой |          |
| Данные исследований предметных и методических компетенций учителей   |          |

***Вывод:***

***Проблема:***