

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного  
профессионального образования Свердловской области  
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

Рассмотрено  
на Научно-методическом совете  
ГАОУ ДПО СО «ИРО»  
Протокол № 11 от 27.09.2021

**Адресные рекомендации по результатам  
оценочных процедур (ОГЭ, ЕГЭ, ВПР,  
диагностические работы)  
для муниципальных органов управления образованием,  
руководителей образовательных организаций с низкими  
результатами обучения и функционирующих в  
неблагоприятных социальных условиях, муниципальных  
методических служб, методических объединений Свердловской  
области**

Екатеринбург  
2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение.....	3
2. Основные выводы по итогам анализа результатов всероссийских проверочных работ, основного государственного экзамена, единого государственного экзамена .....	7
3. Рекомендации муниципальным органам управления образованием .....	8
4. Рекомендации руководителям образовательных организаций.....	18
5. Рекомендации для муниципальных методических служб, методических объединений .....	29
6. Заключение .....	36

## 1. Введение

Достижение более высокого качества образования, повышение эффективности деятельности образовательных организаций – ведущие приоритеты образовательной политики Свердловской области.

Основой реализации стратегических ориентиров является государственная программа «Развитие системы образования и реализация молодежной политики в Свердловской области до 2025 года» с включенными в ее состав мероприятиями региональных проектов в рамках Национального проекта «Образование», в том числе мероприятия подпрограммы 3 «Педагогические кадры XXI века» по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях в 2021 году.

Основная цель мероприятий: создание условий для преодоления разрыва в образовательных возможностях и достижениях обучающихся, обусловленных социально-экономическими, территориальными, психолого-педагогическими факторами за счёт повышения ресурсного потенциала школ.

Для достижения цели в Свердловской области решаются следующие задачи:

1. Развитие и внедрение региональной модели поддержки школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

2. Разработка механизмов, в том числе нормативных, финансовой, кадровой, методической поддержки данной категории школ.

3. Обеспечение школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях современными информационными и методическими ресурсами.

4. Осуществление целевой подготовки управленческих и педагогических команд школ для работы в неблагоприятных социальных условиях.

5. Обеспечение развития сетевого взаимодействия школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, со школами с высокими результатами обучения.

6. Способствование совершенствованию материально-технических условий в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

7. Проведение комплексного анализа по нескольким процедурам оценки качества образования на основе кластерного подхода с учетом контекстной информации и проведение на этой основе мониторинга качества результатов образования.

8. Организация трансляции лучших региональных управленческих и педагогических инновационных практик по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и в школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В 2020 году на основании результатов оценочных процедур 2019 года по

списку, предоставленному Рособрнадзором, и по результатам идентификации в Свердловской области сформирована группа Школ Адресного Наставничества и Сопровождения. Всего – 564 школы. Группа школ сформирована на основании результатов ВПР, ОГЭ и ЕГЭ 2019 года.

В 2021 году по методике, предложенной ФИОКО<sup>1</sup>, была сформирована группа школ (всего 185 школ), которые включены в проект 500+ – проект адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами. Для каждой школы – участницы проекта сформированы рискованные профили, которые учитывают различные факторы, влияющие на качество результатов обучающихся.

В список на основе результатов ВПР и ГИА в 2019 году включены общеобразовательные организации (далее – ОО), удовлетворяющие как минимум одному из следующих критериев<sup>2</sup>:

1. ОО, в которых не менее чем по двум оценочным процедурам в предыдущем учебном году были зафиксированы низкие результаты.

2. ОО, в которых хотя бы по одной оценочной процедуре в каждом из двух предыдущих учебных годов были зафиксированы низкие результаты. Под «низкими результатами» понимаются результаты оценочной процедуры, при которых не менее 30% от общего числа участников оценочной процедуры получили отметку «2» (ВПР) или не преодолели минимальный порог, предусмотренный спецификацией соответствующей оценочной процедуры (ОГЭ, ЕГЭ).

На основании вышеуказанных критериев список школ сформирован по группам риска, которые показаны в таблице 1.

Таблица 1.  
Характеристики групп риска

Группа риска	Уровни неосвоения образовательной программы	Тип населенного пункта	Ресурсные дефициты
1	Базово неуспевающие	Населенный пункт городского типа	Повышенный уровень ресурсных дефицитов
2	Базово неуспевающие	Населенный пункт городского типа	Базовый уровень ресурсных дефицитов
3	Умеренно неуспевающие	Населенный пункт городского типа	Повышенный уровень ресурсных дефицитов
4	Умеренно неуспевающие	Населенный пункт городского типа	Базовый уровень ресурсных дефицитов
5	Сильно неуспевающие	Населенный пункт городского типа	Повышенный уровень ресурсных дефицитов
6	Сильно неуспевающие	Населенный пункт городского типа	Базовый уровень ресурсных дефицитов

<sup>1</sup> [https://fioco.ru/Media/Default/Documents/ШНОР/Методика%20выявления%20Шноп\\_.pdf](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/ШНОР/Методика%20выявления%20Шноп_.pdf) – режим доступа 07.11.2021

<sup>2</sup> [https://fioco.ru/Media/Default/Documents/ШНОР/Методика%20выявления%20Шноп\\_.pdf](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/ШНОР/Методика%20выявления%20Шноп_.pdf) – режим доступа 07.11.2021

Группа риска	Уровни неосвоения образовательной программы	Тип населенного пункта	Ресурсные дефициты
7	Базово неуспевающие	Населенный пункт сельского типа	Повышенный уровень ресурсных дефицитов
8	Базово неуспевающие	Населенный пункт сельского типа	Базовый уровень ресурсных дефицитов
9	Умеренно неуспевающие	Населенный пункт сельского типа	Повышенный уровень ресурсных дефицитов
10	Умеренно неуспевающие	Населенный пункт сельского типа	Базовый уровень ресурсных дефицитов
11	Сильно неуспевающие	Населенный пункт сельского типа	Повышенный уровень ресурсных дефицитов
12	Сильно неуспевающие	Населенный пункт сельского типа	Базовый уровень ресурсных дефицитов

В соответствии с характеристиками ФИОКО школы Свердловской области распределены следующим образом по группам риска (кластерам):

**по территориальной принадлежности (городская/сельская)**

- городские - 295 школ (52,3%);

- сельские - 269 школ (47,7%);

**по результатам оценочных процедур**

- базово неуспевающие 219 школ (38,8%);

- умеренно неуспевающие 173 школ (30,7%);

- сильно неуспевающие 172 школ (30,5%);

**по ресурсной обеспеченности (дефицит базовой инфраструктуры: устойчивого доступа в интернет и достаточного количества компьютерной техники)**

- повышенный уровень ресурсных дефицитов – 191 школы (33,9%);

- базовый уровень ресурсных дефицитов – 373 школ (66,1%).

Распределение школ группы ШАНС по группам риска показано в таблице 2.

Таблица 2.

Распределение школ группы ШАНС по группам риска

Группа риска	Характеристика	Количество	% от общего количества
1	Городские, базово неуспевающие, повышенный уровень ресурсных дефицитов	25	4,4
2	Городские, базово неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов	101	17,9
3	Городские, умеренно неуспевающие, повышенный уровень ресурсных дефицитов	12	2,1
4	Городские, умеренно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов	88	15,6
5	Городские, сильно неуспевающие, повышенный уровень ресурсных дефицитов	20	3,5
6	Городские, сильно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов	44	7,8

Группа риска	Характеристика	Количество	% от общего количества
7	Сельские, базово неуспевающие, повышенный уровень ресурсных дефицитов	32	5,7
8	Сельские, базово неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов	58	10,3
9	Сельские, умеренно неуспевающие, повышенный уровень ресурсных дефицитов	40	7,1
10	Сельские, умеренно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов	30	5,3
11	Сельские, сильно неуспевающие, повышенный уровень ресурсных дефицитов	62	11,0
12	Сельские, сильно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов	38	6,7
Нет данных		14	2,5
<b>Всего</b>		<b>564</b>	<b>100</b>

Таким образом, исходный список образовательных организаций разбит на несколько групп (кластеров), причем школы внутри каждой группы имеют схожие характеристики.

В Свердловской области наибольший процент составляют школы группы риска 2 (городские школы, базово неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов), группы риска 4 (городские школы, умеренно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов), группы риска 8 (сельские, базово неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов) и группы риска 11 (сельские, умеренно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов).

Для подготовки рекомендаций использованы следующие информационные источники:

1) материалы сайта ФГБУ «Федеральный институт оценки качества образования» (ФИОКО) раздел «Методика адресной помощи ШНОР (500+)» <https://fioco.ru/antirisk>;

2) отчет о проведении мониторинга образовательных результатов обучающихся школ группы «ШАНС» (школы адресного наставничества и сопровождения) (на основе результатов всероссийских проверочных работ, основного государственного экзамена, единого государственного экзамена);

3) информационно-аналитический отчет «Дифференциация и идентификация школ Свердловской области по уровням качества общеобразовательной подготовки обучающихся на основе результатов независимых массовых процедур оценивания» ([file:///C:/Users/79222/Downloads/Идентификация%20школ\\_отчет\\_2021\\_ИТО Г.pdf](file:///C:/Users/79222/Downloads/Идентификация%20школ_отчет_2021_ИТО Г.pdf));

4) результаты диагностики профессиональных дефицитов педагогов школ группы ШАНС;

5) отчет по итогам проведения экспертизы муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения и школ,

функционирующих в неблагоприятных социальных условиях  
[file:///C:/Users/79222/Downloads/Отчет\\_экспертиза%20муниципальных%20программ.pdf](file:///C:/Users/79222/Downloads/Отчет_экспертиза%20муниципальных%20программ.pdf);

б) результаты оценки муниципальных механизмов оценки и управления качеством образования.

Документы по указанным ссылкам размещены на сайте ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» в разделе «РСОКО/ Система работы со школами с низкими образовательными результатами (ШАНС: Школы адресного наставничества и сопровождения)/ Показатели, методы сбора информации. Мониторинг. Анализ, адресные рекомендации/2021 год».

## **2. Основные выводы по итогам анализа результатов всероссийских проверочных работ, основного государственного экзамена, единого государственного экзамена в школах с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях**

1. Анализ максимальных процентов неуспешных результатов по каждому кластеру показывает, что наибольшая доля неуспешных результатов наблюдается в следующих группах школ:

1) **по ОГЭ по русскому языку** наблюдается в кластерах с 5 по 12. Причем более 30% неуспешных результатов максимально в образовательных организациях кластеров 5 (городские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие), 9 (сельские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, умеренно неуспевающие) и 10 (сельские школы, умеренный уровень ресурсных дефицитов, умеренно неуспевающие);

2) **по ОГЭ по математике** наблюдается практически во всех кластерах. Более 30% в кластерах 3 (городские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, умеренно неуспевающие), 5 (городские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие), 6 (городские школы, базовый уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие), 7 (сельские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, базово неуспевающие), 8 (городские школы, базовый уровень ресурсных дефицитов, базово неуспевающие), 9 (сельские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, умеренно неуспевающие), 11 (сельские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие);

3) **по ЕГЭ по русскому языку** только в образовательных организациях кластера 9 (сельские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, умеренно неуспевающие) наблюдаются неуспешные результаты;

4) **по ВПР по русскому языку с 4 по 8 классы** в образовательных организациях всех кластеров наблюдается более 30% неуспешных результатов;

5) **по ВПР по математике с 4 по 8 классы** в образовательных организациях всех кластеров наблюдается более 30% неуспешных результатов; исключения составляют кластер 2 (городские школы, базово

неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов), кластера 4 (городские школы, умеренно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов) и кластера 6 (городские школы, сильно неуспевающие, базовый уровень ресурсных дефицитов), в которых в 4-х классах по математике доля неуспешных результатов менее 30%.

Анализ доли неуспешных результатов ВПР по русскому языку и математике показывает, что в большинстве образовательных организаций доля неуспешных результатов возрастает от 4-го к 8-му классу и резко снижается в 9-м и 11-м классах. Предположительно это может быть связано, как с повышением объективности результатов ВПР, так и со специальной подготовкой к ОГЭ и ЕГЭ, которая организуется в школах.

Также следует отметить, что более высокие доли неуспешных результатов наблюдаются в школах кластеров 7-12, территориально являющихся сельскими школами.

В части динамики результатов школ – участников проекта «500+» в 2021 году на основании изменения/отсутствия изменения в уровне результатов представлено 136 школ (73,5% от общего количества школ – участников проекта «500+»), из них результаты без изменений 43 школы (31,6%), понизили результаты 71 школа (52,2%), повысили результаты 22 школы (16,2%).

### **3. Рекомендации муниципальным органам управления образованием**

Важную роль в повышении качества образования школ с низкими результатами играет поддержка школ на уровне муниципалитета. Основным инструментом управления в данном случае является муниципальная программа.

Результаты проведенной в 2021 году экспертизы муниципальных программ поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, позволили прийти к заключению, что для муниципальных программ большинства муниципалитетов характерно довольно полное и качественное представление оснований для разработки (содержательный анализ результатов ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, региональных и муниципальных (если есть) мониторинговых исследований; анализ рисков профилей школ с низкими образовательными результатами; определение проблем, противоречий). В меньшей степени в программах проработаны разделы, связанные с определением цели и задач по поддержке школ.

Менее половины муниципальных программ содержат цели и задачи, соответствующие предъявляемым требованиям, а именно: цель программы направлена на повышение качества образования, соответствует критериям SMART (конкретна, достижима, актуальная, определена во времени, измерима), соотносится с выявленными проблемами и противоречиями, с рисковыми профилями школ.



Кроме того, не всегда задачи являются декомпозицией цели и их решение обеспечивает ее достижение.

Мероприятия дорожных карт в 50-ти процентах муниципалитетов соотносятся с выводами содержательного анализа результатов ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, региональных и муниципальных мониторинговых исследований; с анализом рисков профилей школ с низкими образовательными результатами; с проблемами и противоречиями, выявленными по результатам анализа; с целью и задачами Программы.

Для мероприятий дорожных карт характерна системность, направленность на преодоление выявленных рисков, проблем. В наибольшей степени дорожные карты муниципальных программ проработаны по таким показателям:

- организация и сопровождение муниципальных мероприятий по обмену опытом между педагогическими работниками и/или образовательными организациями;

- организация и сопровождение повышения квалификации педагогических работников школ с низкими образовательными результатами на основе выявленных профессиональных дефицитов педагогических работников;

- организация и сопровождение сетевого взаимодействия школ с низкими образовательными результатами и школ со стабильными и/или высокими образовательными результатами в реализации образовательных программ для обеспечения индивидуализации образовательных траекторий учащихся;

- проведение на муниципальном уровне мероприятий, направленных на повышение качества преподавания;

- мониторинг реализации программ повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами (в т.ч. мониторинговые визиты в образовательные организации, проведение отчетных сессий руководителей образовательных организаций по реализации программы повышения качества образования и др.).

Таким образом, лучше всего в муниципальных программах проработаны вопросы, связанные с отражением в дорожной карте таких направлений деятельности, как организация профессионального развития педагогов и организация образовательной деятельности.

На основании анализа информации, представленной в экспертных картах, можно определить показатели, по которым муниципальные программы поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, проработаны в наименьшей степени, а именно:

- в дорожной карте Программы представлены конкретные оцифрованные (в процентах, долях) результаты по каждому мероприятию;

- представлен бюджет программы на три года и отдельно на первый год;

- выделено дополнительное финансирование для школ с низкими образовательными результатами (распределение субвенций на учебно-

наглядные пособия, дополнительные финансовые средства из местного бюджета, грантовая поддержка по итогам конкурсов);

- разработка и реализация индивидуальных программ развития руководящих работников школ с низкими образовательными результатами;

- внесение изменений в критерии оценки эффективности работы директоров школ, поощрение руководителей общеобразовательных организаций;

- корректировка штатных расписаний в части введения в школах с низкими образовательными результатами новых штатных должностей (при необходимости): педагогов-психологов, дефектологов, логопедов, социальных педагогов и педагогов дополнительного образования;

- подготовка в адрес руководителей школ с низкими образовательными результатами рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности.

Наибольшая сложность при разработке программ связана с формированием дорожной карты, и прежде всего, с представлением конкретных оцифрованных (в процентах, долях) результатов по каждому мероприятию.

Кроме того, порядка 80% муниципалитетов в настоящее время не могут разработать в соответствии с требованиями раздел, связанный с определением финансовых ресурсов муниципальной программы.

Более 60% муниципалитетов испытывают сложности при планировании мероприятий в рамках информационно-аналитической и управленческой деятельности.

Также недостаточно проработаны разделы дорожных карт, направленные на совершенствование деятельности руководящих работников школ.

По мнению экспертов, в большинстве муниципальных образований при планировании мероприятий просматривается адресный подход. Адресность реализуется, как правило, в следующих форматах:

- организация партнерского взаимодействия школ;

- планирование мероприятий для отдельных категорий участников образовательных отношений: руководящих и педагогических работников, обучающихся.

Следует особо отметить недостаток адресных мероприятий, предусмотренных для руководителей школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Экспертиза муниципальных программ поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, позволила выявить ряд муниципалитетов Свердловской области, программы которых практически по всем показателям проработаны в соответствии с предъявляемыми требованиями. Совокупная оценка, характеризующая деятельность каждого из указанных муниципалитетов не является максимальной (60 баллов), но близка к максимальному значению. В их числе: Городской округ «город Лесной» (55

баллов); Нижнетуринский городской округ (55 баллов); Кировоградский городской округ (53 балла); Пышминский городской округ (53 балла); муниципальное образование «город Екатеринбург», Ленинский район (49 баллов); Ачитский городской округ (48 баллов); Ирбитское муниципальное образование (48 баллов); Полевской городской округ (48 баллов).

Программы данных муниципалитетов, их подходы к разработке Дорожной карты могут быть использованы в качестве примерных для других муниципалитетов, тем более что в данном случае представлен опыт работы муниципальных образований различного типа: мегаполис, средний город, малый город, сельские территории.

Содержание программ 24 МО из 58 МО не соответствуют в полной мере большинству предъявляемых требований. В каждом случае совокупные баллы, полученные в результате экспертной оценки программ, составляют менее 30 баллов. Программы 4 муниципалитетов оценены в 10 баллов и ниже из 60 возможных. Кроме того, экспертами зафиксирован случай предъявления вместо Муниципальной программы поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, материалов, разработанных муниципалитетом по одному из направлений (городской округ Пелым).

Анализ результатов экспертизы позволяет прийти к заключению, что в большинстве муниципальных программ запланированные мероприятия необходимы и в целом достаточны для решения проблем, определенных в качестве наиболее актуальных для школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

В настоящее время на уровне Российской Федерации, регионального и муниципального уровней управления обеспечивается единство концептуальных оснований, подходов и требований к оценке эффективности всех уровней управленческой вертикали, региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования, реализации полного управленческого цикла, который представляет собой систему поэтапно выполняемых действий, закреплённых в соответствующих документах, направленную на выявление дефицитов и их устранение при помощи конкретных мер, разработанных на основе этих дефицитов.

Для обеспечения единых подходов к оценке и управлению качеством образования на всех уровнях в 2021 году впервые проведена оценка механизмов управления качеством образования органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования в муниципальных образованиях Свердловской области.

По итогам экспертизы муниципальные образования разделены на четыре кластера. Основанием для выделения кластеров принят индекс муниципалитета, отражающий степень сформированности муниципальных механизмов управления качеством. Индекс муниципалитета отражает долю полученных муниципалитетом баллов от максимально возможного количества баллов. В сводной таблице каждому кластеру присвоена определенная цветовая индикация:

- в случае присвоения индекса в интервале от 78 % до 100 % - зеленая зона,
- в случае присвоения индекса в интервале от 59 % до 73 % - желтая зона,
- в случае присвоения индекса в интервале от 31 % до 58 % - красная зона, в случае присвоения индекса в интервале от 0 % до 30 % - ультракрасная зона.

К первому кластеру отнесено только одно муниципальное образование (1,36 % от всего количества муниципальных образований Свердловской области), - город Екатеринбург: 708 баллов из 902 возможных, индекс 78 % в «зеленой зоне».

Ко второму кластеру отнесено три муниципальных образования (4,11 %): ГО Красноуфимск - 660 баллов из 902 возможных, индекс сформированности МСОКО - 73 %, Кушвинский ГО - 651 балл из 902 возможных, индекс сформированности МСОКО - 72 %, Невьянский ГО - 535 баллов из 902 возможных, индекс сформированности МСОКО - 59 %. В сводной таблице присвоена цветовая индикация «желтая зона».

К третьему кластеру отнесено 19 муниципальных образований (26,03 %), у которых индекс сформированности МСОКО составляет 33 % - 57 %: Березовский ГО, Режевской ГО, Красноуфимский округ, Сысертский ГО, Заречный ГО, Туринский ГО, Каменский ГО, город Ирбит, ГО Ревда, Слободо-Туринский муниципальный район, Тавдинский ГО, Качканарский ГО, ГО Полевской, Ирбитское муниципальное образование, Камышловский муниципальный район, Байкаловский муниципальный район, город Нижний Тагил, Новоуральский ГО, Карпинский ГО. В сводной таблице присвоена цветовая индикация «красная зона».

К четвертому кластеру отнесено 50 муниципальных образований (68,49 %), у которых индекс сформированности МСОКО составляет 0 - 30 %. Это следующие муниципальные образования: Верхнесалдинский ГО, Талицкий ГО, Шалинский ГО, Горноуральский ГО, город Каменск-Уральский, Алапаевское МО, Нижнетуринский ГО, Пышминский ГО, Серовский ГО, Рефтинский ГО, ГО Верхняя Пышма, город Алапаевск, МО «город Лесной», Краснотурьинский ГО, Артемовский ГО, ГО Богданович, ЗАТО Свободный, Среднеуральский ГО, Первоуральский ГО, ГО Нижняя Салда, ГО Сухой Лог, Камышловский МР, Артинский ГО, Дегтярский ГО, Староуткинский ГО, Красноуральский ГО, Волчанский ГО, Североуральский ГО, Слободо-Туринский МР, Новолялинский ГО, Арамилский ГО, Сосьвинский ГО, Ачитский ГО, Белоярский ГО ГО Верхний Тагил, Ивдельский ГО, Верхотурский ГО, Верх-Нейвинский ГО, ГО Верхнее Дуброво, Кировградский ГО, Таборинский МР, Тугулымский ГО, Бисертский ГО, ГО Верхняя Тура, ГО Пелым, МО поселок Уральский, Малышевский ГО, Махнёвское МО, Гаринский ГО. В сводной таблице присвоена цветовая индикация «ультра-красная зона».

В целом результаты экспертизы говорят о несформированности муниципальных механизмов управления качеством образования несмотря на

то, что на региональном уровне такие механизмы разработаны, представлены в открытом информационном пространстве.

В числе наиболее проблемных компонентов направление 1.2. «Система работы со ШНОР, ШНСУ». Результаты оценки муниципальных механизмов показали фактическое отсутствие целостного управленческого цикла, а в некоторых муниципальных образованиях отсутствие даже его элементов.

Наименее сформированные позиции по направлению 1.2 «Система работы со ШНОР, ШНСУ» следующие:

- мониторинг показателей;
- анализ результатов мониторинга;
- адресные рекомендации по результатам анализа;
- управленческие решения;
- анализ эффективности принятых мер.

Таким образом, необходимо констатировать, что управленческий цикл по данному направлению не сформирован.

Для повышения качества программ поддержки школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в целях формирования полного управленческого цикла по направлению 1.2 «Система работы со ШНОР, ШНСУ» органам местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования рекомендовано следующее.

В соответствии с законодательством, органы местного самоуправления:

1) создают социально-экономические условия для получения образования, расширяют возможности удовлетворять потребности человека в получении образования различных уровней и направленности в течение всей жизни<sup>3</sup>;

2) оказывают помощь родителям (законным представителям) несовершеннолетних обучающихся в воспитании детей, охране и укреплении их физического и психического здоровья, развитии индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений их развития<sup>4</sup>;

3) обеспечивают открытость и доступность информации о системе образования<sup>5</sup>;

4) осуществляют организацию мониторинга системы образования<sup>6</sup>;

5) осуществляют ежегодное опубликование и размещение на своих официальных сайтах итоговых (годовых) отчетов об анализе состояния и перспектив развития образования<sup>7</sup>.

Кроме того, существует определенный блок нормативных правовых актов, которые связаны с финансовыми механизмами, с направлением предоставления государственных (муниципальных) услуг (выполнением работ). На стыке этих двух блоков строятся положения, связанные с

<sup>3</sup> Федеральный закон № 273 от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» (ч. 4 ст. 5).

<sup>4</sup> Федеральный закон № 273 от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» (ч. 2 ст. 44).

<sup>5</sup> Федеральный закон № 273 от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» (ч. 1 ст. 97).

<sup>6</sup> Федеральный закон № 273 от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» (ч. 4 ст. 97).

<sup>7</sup> Федеральный закон № 273 от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» (ч. 6 ст. 97).

финансовым обеспечением образования на различных уровнях.

Основными механизмами, которые используются для финансового обеспечения полномочий, и, соответственно, ложатся в бюджет проектов и программ, являются субвенции, субсидии, нормативно-подушевое финансирование.

Для формирования целей, задач, приоритетов муниципальных программ и проектов развития системы образования, в том числе поддержки школ, функционирующих в сложных социальных условиях и демонстрирующих стабильно низкие образовательные результаты, необходимо, с одной стороны, опираться на нормативные документы в сфере образования, с другой стороны – на документы, регулирующие бюджетный процесс.

Таким образом, полномочия органов местного самоуправления, определенные законодательством, позволяют на уровне муниципалитета использовать различные возможности и механизмы по выравниванию условий и поддержке в развитии школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях и демонстрирующих низкие образовательные результаты:<sup>8</sup>

1. Включение мероприятий по поддержке образовательных организаций, работающих в неблагоприятных социальных условиях, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в программы социально-экономического развития и развития образования муниципальных образований.

2. Проведение мониторинговых исследований, направленных на выявление школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе школ, показывающих низкие образовательные результаты, и комплексную оценку условий деятельности, управленческого и педагогического потенциала.

3. Формирование муниципальных заданий на оказание услуг образовательными организациям, работающим в неблагоприятных социальных условиях, по реализации дополнительных образовательных программ (программ сопровождения и поддержки обучающихся).

4. Поддержка программ развития образовательных организаций, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в рамках которых школы обязуются повысить общешкольные и индивидуальные результаты учащихся, а органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, берут на себя обязательства по предоставлению необходимых ресурсов (включая финансовое обеспечение).

5. Реализация в рамках муниципальных программ адресных мер по доведению ресурсной базы школ до уровня не ниже среднего по муниципальному образованию.

6. Определение задачи выравнивания ресурсной базы школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, демонстрирующих низкие образовательные результаты, в качестве приоритетов в планах ремонта и

---

<sup>8</sup> Выравнивание шансов детей на качественное образование [Текст]: сб. материалов / Комиссия Общественной палаты Российской Федерации по развитию образования. — М.: Изд. дом ВШЭ, 2012. — с. 200.

закупки оборудования.

7. Создание и развитие муниципальных методических служб, муниципальных информационно-методических центров, осуществляющих функции экспертно-консультационного сопровождения программ развития школ с низкими образовательными результатами.

В части кадрового развития образовательных организаций:

1. Внедрение в практику управления образовательной организацией и профессиональным развитием педагогов методов управления по результатам, в том числе индивидуальных планов профессионального развития педагогов.

2. Привлечение (конкурсный отбор директоров школ, педагогов (управленческих и педагогических команд) для работы в школах, работающих в неблагоприятных социальных условиях, демонстрирующих низкие образовательные результаты, обеспечение им систематической поддержки, стимулирование их деятельности, в том числе за счет установления связи между заработной платой руководителя и сложностью контингента школы, динамикой реализации программ улучшения результатов.

Еще одним направлением деятельности является развитие партнерства и сетевого взаимодействия образовательных организаций, а именно:

1) стимулирование создания межшкольных профессиональных сообществ, в которых педагоги обмениваются профессиональным опытом и развивают навыки преподавания;

2) поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами, включающих обмен опытом администрации и педагогов, взаимопосещение уроков с обсуждениями, преподавание в классах школ-партнеров;

3) поддержка проектов партнерства школ с низкими образовательными результатами с ведущими вузами, профессиональными объединениями педагогов;

4) поддержка создания и развития различных форм профессионального взаимодействия в муниципальном образовании: профессиональных сообществ директоров, педагогов; ассоциаций, сетей школ, территориальных предметных педагогических объединений (межшкольных предметных «кафедр»);

5) стимулирование практики сотрудничества школ с низкими образовательными результатами и центрами психолого-медико-социального сопровождения;

6) поддержка проектов взаимодействия школ с низкими образовательными результатами с учреждениями дополнительного образования детей, культуры, спорта;

7) расширение возможностей школ в использовании дополнительных ресурсов времени для занятий в обучающимися: школа полного дня, образовательные лагеря, зимние и летние школы и др.;

8) реализация межшкольных программ для учащихся из школ с низкими образовательными результатами: летние и зимние школы с ведущими педагогами общеобразовательных учреждений и вузов региона, программы

профильного обучения и программ подготовки к государственной итоговой аттестации на базе школ с сильными кадровыми ресурсами;

9) стимулирование и поддержка участия школ, работающих в сложном социальном контексте, в том числе педагогов и учащихся школ, в конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях;

10) оказание поддержки школам с низкими образовательными результатами в формировании органов коллегиального управления с участием общественности (включающих авторитетных представителей местного сообщества, депутатского корпуса), в разработке и реализации программ вовлечения местного сообщества в деятельность школ;

11) поддержка школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, в разработке и реализации (в том числе совместно с центрами психолого-медико-социального-сопровождения, центрами помощи семье и детям и др.) программ вовлечения семей в образование детей, демонстрирующих низкие образовательные результаты, включая проведение консультаций для семей и т.п.;

12) реализация специальных программ, включающих лекции и мастер-классы ведущих педагогов, ученых, деятелей искусства для учащихся школ, демонстрирующих низкие образовательные результаты;

13) привлечение студентов и аспирантов вузов для работы в школах с низкими образовательными результатами.

Важным и необходимым направлением деятельности является создание и развитие муниципальной системы оценки качества образования:

1) включение в систему региональных исследований (мониторингов) качества образования;

2) включение в муниципальные системы оценки качества образования инструментария и процедур учета при оценке деятельности школ и педагогов контекстных показателей;

3) поддержка развития внутришкольных систем оценки качества образования, инструментов формирующего оценивания на уровне класса, ориентированных на выявление индивидуального прогресса учащихся и использование данных оценки для улучшения преподавания.

Необходимым условием реализации программ выступает построение связей между школой и родителями, местным сообществом, бизнесом, объединение их усилий в работе по повышению качества деятельности школ и обеспечению успешности всех учащихся. В разработку и реализацию программ поддержки школ, работающих со сложным контингентом и в сложных условиях, в том числе показывающих низкие образовательные результаты, должны быть вовлечены профессиональные объединения (школ, руководителей, педагогов).

Ключевым фактором успеха является системный подход, вовлекающий в решение проблемы всех основных субъектов образования на уровне местного и профессионального сообществ через информирование широкой общественности о результатах деятельности:

1) использование инструментов общественного признания достижений



школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, педагогов, обучающихся детей из неблагополучных семей;

2) введение практики систематического информирования общественности о положении дел в области обеспечения равенства шансов детей на получение качественного образования, включая информацию о содержании и эффективности мер, реализуемых на муниципальном уровне, результатах реализации программ развития школ.

При формировании дорожных карт следует обратить особое внимание на следующие **рекомендации**:

- разработать пакет нормативных актов, обеспечивающих реализацию муниципальной программы поддержки школ с низкими образовательными результатами;

- разработать/доработать раздел программы, определяющий ресурсы реализации программы, прежде всего финансовые, кадровые;

- предусмотреть мероприятия, обеспечивающие корректировку штатных расписаний школ в части введения в школах новых штатных должностей;

- обеспечить проработку бюджета программы на три года и отдельно на первый год;

- акцентировать внимание на планировании мероприятий программы в рамках информационно-аналитической и управленческой деятельности;

- обеспечить адресность запланированных мероприятий, предусмотреть мероприятия, направленные на адресную поддержку руководящих работников школ с низкими образовательными результатами;

- обеспечить разработку и реализацию индивидуальных программ развития руководящих работников школ с низкими образовательными результатами;

- конкретизировать мероприятия, направленные на решение проблем повышения качества образования, повышения объективности образовательных результатов;

- актуализировать мероприятия по организации дистанционного обучения;

- обеспечить разработку раздела программ, направленного на решение проблем, связанных с вопросами воспитания, организации работы с родителями;

- предусмотреть интеграцию усилий всех образовательных организаций муниципалитета для решения проблем и нивелирования рисков; детализировано прописать взаимодействие образовательных организаций муниципалитета;

- обеспечить организацию сетевого взаимодействия между школами, относящимися к группе благополучных, и школами с низкими образовательными результатами;

- в рамках программы актуализировать роли методических служб, методических объединений;

- во всех разделах программы представить конкретные оцифрованные (в процентах, долях) результаты по каждому мероприятию;

- обеспечить мониторинг реализации дорожной карты муниципальной программы поддержки школ с низкими образовательными результатами;
- при разработке/корректировке муниципальных программ необходимо обратить внимание на разработку не только необходимого и достаточного комплекса мероприятий, но и на то, что запланированные мероприятия должны отражать специфику деятельности школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

Таким образом, поддержка школ, работающих в неблагоприятных социальных условиях, в том числе показывающих низкие образовательные результаты, должна носить комплексный характер, предусматривающий изменения в таких областях как: финансирование школ, управление школой, школьный климат, оценка качества на уровне школы и класса, преподавание, профессиональное развитие педагогов, взаимодействие с родителями и местными сообществами.

#### **4. Рекомендации руководителям образовательных организаций**

Содержание деятельности руководителей образовательных организаций в последние годы существенно изменилось. Кроме достижения обучающимися / воспитанниками образовательных результатов, предусмотренных ФГОС, на образовательную организацию возлагается ответственность за создание благоприятных условий образовательной деятельности, состояние здоровья учащихся, их внеурочную занятость и т.д. Важными компетенциями директора становятся следующие: умение обеспечивать взаимодействие с социальными и педагогическими партнерами, налаживать коммуникацию с внешними агентами (органы управления образованием, коллегиальные органы управления образовательной организацией и т.д.), управлять изменениями, формировать видение образа будущего образовательной организации.

Действующее в России образовательное законодательство предоставляет руководителю разнообразные механизмы и возможности, позволяющие эффективно решать эти задачи. Вопрос в том, насколько поставленные задачи и предоставленные возможности реализуются в управленческой деятельности.

Руководителю образовательной организации предоставлены права определять стратегию, цели и задачи развития образовательной организации, осуществлять подбор и расстановку кадров, распоряжаться бюджетными средствами, обеспечивая результативность и эффективность их использования.

Однако существующие нормативные условия и предоставление широких финансовых возможностей для работы руководителей не гарантирует того, что они найдут отражение в практической деятельности по управлению образовательной организацией. Основная проблема состоит в противоречии между существующими возможностями для самостоятельных,

свободных и ответственных действий руководителя и реальной управленческой практикой, в которой далеко не все возможности реализуются. Реальные практики управления образовательной организацией недостаточно связаны с делегированием полномочий, распределением ответственности и взаимодействием с новыми заказчиками образования в лице родителей и обучающихся / воспитанников. В выборе образовательной стратегии управленцы продолжают ориентироваться на сигналы сверху, ощущают себя элементом крупной системы образования, которая демонстрирует иерархические образцы управления.

Управление качеством деятельности образовательной организации также предусматривает определенный уровень ответственности руководителей за то, как сформирована политика в области качества, насколько она реальна и последовательно реализуется.

Препятствием для реализации новых подходов является, во-первых, сложившаяся организационно-педагогическая культура в образовательных организациях, во-вторых, недостаточное использование руководителями современных методов управления качеством образования.

В 2021 году в рамках реализации региональной системы оценки качества образования в целях выявления динамики в эффективности деятельности руководителей образовательных организаций и качества работы образовательных организаций проведен мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций.

Мониторинг эффективности руководителей образовательных организаций региона направлен на преодоление противоречия между требованиями к профессиональным и личностным качествам руководителя образовательной организации и уровнем его готовности к выполнению функций руководителя с целью поиска оптимальных способов повышения эффективности работы образовательной организации, которая несет ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение своих функций.

Цель проведения мониторинга: определение уровня профессиональной компетентности руководителей образовательных организаций как совокупности знаний, умений, профессионально важных качеств, обеспечивающих выполнение профессиональных функций, способность их применять в решении простых (типичных) управленческих задач руководителей образовательных организаций Свердловской области, а также выявление реальных результатов деятельности образовательных организаций.

Оценка компетенций руководителей образовательных организаций проходила с использованием специально разработанного инструментария – диагностической работы, содержание заданий которых было опиралось на требования, предъявляемые к руководителю образовательной организации, и компонентов, определяющих наличие управленческого потенциала.

При формировании заданий был определен перечень управленческих компетенций, состоящий из нескольких кластеров, выделенных на основе функциональных областей управления, воздействие на которых направлено на

сохранение или улучшение качества управляемой системы, а также служит средством достижения целей. К основным функциональным областям управления образовательной организацией были отнесены: персонал, процессы, результаты, информация, финансы.

Перечень компетенций был сформулирован на основе нормативных требований Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденного приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26 августа 2010 г. № 761н.

Проведенное мониторинговое исследование позволило установить особенности организационно-педагогической культуры образовательных организаций такие, как сплоченность педагогического коллектива, принятие им ценностей и целей организации, ощущение себя большой дружной семьей, с одной стороны, а также недостаточное понимание проблемы управления качеством образовательных услуг, с другой.

Как показывает исследование, руководители образовательных организаций наибольшее внимание уделяют обязанностям по управлению бюджетом организации и оценке качества работы педагогов. Наименее приоритетными являются такие направления деятельности руководителя, как контроль за ответственностью педагогов. При этом приоритет общей оценки образовательной организации, решения финансовых проблем и оценки учителей в наибольшей степени характерен для автономных образовательных организаций, а руководители казенных организаций меньше всего вовлечены в управление бюджетом, для них характерно большее внимание к задачам руководства в вопросах реализации учебного плана, распределения рабочего времени в образовательной организации, надзором за обязанностями педагогов.

Директора образовательных организаций, расположенных в муниципальных районах и городских округах, в которых преобладают сельские образовательные организации, большее внимание обращают на вопросы текущего контроля, решение хозяйственных вопросов. Это обусловлено, скорее всего, недостаточностью материальной базы.

Недостаточное внимание руководители образовательных организаций уделяют педагогическому руководству: лишь половина управленцев занимаются вопросами профессионального роста своего персонала, организуют повышения квалификации своих педагогов и назначают наставников. При этом руководители крупных городских образовательных организаций предоставляют большие возможности и ресурсы для профессионального развития педагогов, а руководители сельских образовательных организаций большее внимание уделяют распределению стимулирующих выплат, курированию молодых педагогов, помогают решать проблемы, возникающие в ученических коллективах. Руководители крупных образовательных организаций, расположенных в городских муниципалитетах,

уделяют больше внимания, чем руководители сельских организаций, вовлеченности родителей и сотрудничеству учителей.

Однако наряду с позитивными результатами управленческой деятельности выявлен и ряд профессиональных дефицитов, снижающих уровень эффективности руководителей образовательных организаций, в вопросах:

- организации образовательного процесса, отбора средств обучения и воспитания, методов и технологий образования, отвечающих современным требованиям;

- организации сетевого взаимодействия образовательной организации;

- применении программно-проектных методов управления развитием организации;

- организации разработки программы развития образовательной организации и осуществления подбора, адаптации и мотивации сотрудников на достижение стратегических целей;

- применения методов, технологий и инструментов мониторинга реализации и оценки программ, оценки планов, проектов и результатов деятельности образовательной организации;

- развития эффективных каналов коммуникации и системы обмена знаниями в образовательной организации в целях достижения образовательных результатов;

- осуществления мониторинга, анализа, оценки и контроля эффективности и результативности использования финансовых и материальных ресурсов организации.

Для повышения качества образования необходимы изменения в организации деятельности школы, цель которых состоит в улучшении образовательных результатов обучающихся и одновременно в наращивании потенциала школы как организации, способной управлять этими изменениями, необходимо начинать с выделения факторов, препятствующих улучшению результатов. К ним отнесены такие группы факторов, как:

- ***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;

- ***низкая эффективность управления в школе, в том числе:***

- низкая мотивация руководства образовательной 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 адаптации и инклюзии в образовательную среду обучающихся с ограниченными возможностями здоровья;
- низкое качество адаптации мигрантов, преодоления языковых и культурных барьеров;
- низкое качество профориентационной работы;
- **проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:**
- неблагоприятный психологический климат в школе;
- низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс;
- о низкая учебная мотивация школьников;
- низкий уровень дисциплины в классе;
- проблемы с вовлеченностью родителей.

Таблица 3

Характеристика группы факторов, приводящих к рискам низких образовательных результатов<sup>9</sup>

Факторы риска	Описание риска
<b>Проблемы с обеспеченностью материальными ресурсами и кадрами, в том числе:</b>	
1. Низкий уровень оснащения школы	Школы, имеющие в нужном количестве компьютеры и доступ в Интернет, имеют образовательные преимущества по сравнению со школами с ресурсными дефицитами, таким образом, данный риск приводит к неравенству в образовательных возможностях
2. Дефицит педагогических кадров	Кадровый дефицит не является редким явлением в российских школах, особенно в сельской местности. Отсутствие специалистов-предметников может стать критическим вызовом для школы. В то время как вопросы привлечения мотивированных специалистов для работы на селе рассматриваются на федеральном уровне, эффективные средства противодействия дефицитам кадров, такие как организация сетевых партнерств и развитие применения цифровых образовательных ресурсов, не получают достаточной поддержки со стороны региональных органов исполнительной власти, что приводит к росту и распространению данного рискованного фактора
3. Недостаточная предметная и методическая компетентность педагогических работников	Современный педагог должен не только обладать развитыми предметными, методическими и психолого-педагогическими компетентностями, но и непрерывно их совершенствовать. Низкий уровень сформированности профессиональных компетентностей учителей может проявляться в низком уровне мотивации обучающихся, низком уровне школьного благополучия, слабом освоении учебной программы и других негативных результатах
<b>Низкая эффективность управления в школе, в том числе:</b>	
4. Высокая доля обучающихся с рисками учебной неуспешности	Риски учебной неуспешности развиваются из-за отсутствия системной работы с неуспевающими обучающимися и недостаточной психологической поддержки, которую может оказать школа учащимся.

<sup>9</sup> Методика оказания адресной методической помощи общеобразовательным организациям, имеющим низкие образовательные результаты обучающихся. С. 22. [https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica\\_500.pdf](https://fioco.ru/Media/Default/Documents/500/Metodica_500.pdf)

	На практике школы редко применяют механизмы поддержки обучающихся с рисками неуспешности, напротив, однажды оказавшись среди «слабых» обучающихся, школьнику будет крайне непросто самостоятельно избавиться от этого статуса. Однако ситуация помощи отдельному обучающемуся аналогична логике адресной помощи школе: низкие результаты – это лишь индикатор, который должен запускать процессы индивидуальной поддержки школьника по выявленным дефицитам
5. Высокая доля обучающихся с ОВЗ	Отсутствие развитых компетенций по работе с учащимися с ОВЗ у учителей может проявляться в значительном повышении риска низких результатов при росте доли таких обучающихся
6. Низкое качество преодоления языковых и культурных барьеров	Без дополнительной поддержки учащиеся из семей мигрантов, чей язык общения дома отличается от языка преподавания школьных предметов, могут испытывать значительные затруднения в обучении, что может приводить к общему снижению результатов школы
<b>Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:</b>	
7. Пониженный уровень школьного благополучия	Композиция школьного контингента может оказывать негативное влияние на школьные результаты. Большая доля обучающихся с низким социальным статусом – общепризнанный фактор риска. Школьное благополучие также связано с уровнем профессионального сотрудничества педагогического коллектива, что предполагает как индивидуальный профессионализм школьных учителей, так и развитые навыки педагогического взаимодействия, эффективного использования имеющихся ресурсов и готовность принимать на себя ответственность за определенные решения, например, о пересмотре школьной образовательной программы
8. Низкая учебная мотивация обучающихся	Часто низкая мотивация может быть следствием непрофессиональной работы педагога, с другой стороны, причиной низкой мотивации может быть образ мышления школьника, сформировавшийся под влиянием внешней среды, которая окружает его вне школы – дома и в быту. В том и другом случае низкая учебная мотивация приводит к снижению отдачи от обучения, как следствие, у школьников не формируется уверенность в собственных учебных силах, что в конечном итоге затрудняет выбор направления будущей карьеры
9. Низкий уровень дисциплины в классе	Причины плохой дисциплины могут иметь ситуативный характер – плохая дисциплина на конкретном уроке вследствие невладения педагогом полным спектром психолого-педагогических приемов; с другой стороны, низкий уровень школьного благополучия может приводить к плохой дисциплине на уроках, что, в свою очередь, влечет за собой низкие образовательные результаты
10. Низкий уровень вовлеченности родителей	Часто родители не знают о доступных способах поддержания учебного процесса своих детей, а школа не может обеспечить должного уровня консультаций. Невовлеченные родители могут снижать учебную мотивацию, предъявляя завышенные требования или, напротив, демонстрируя безразличие к учебным делам школьника
<b>Низкая эффективность управления в школе, в том числе:</b>	
11. Низкая мотивация руководства	Лидерство руководства образовательной организации является одним из ключевых условий, определяющих ее успешность. Мировые тенденции развития практик управления школами

образовательной организации к улучшению образовательных результатов	показывают определяющую роль руководителя в улучшении образовательных результатов школ и повышении их эффективности
12. Отсутствие или недостаточная эффективность системы объективной оценки результатов обучения	Оценивание (оценка) является неотъемлемой, одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Определить прогресс развития обучающегося возможно только на основании оценки результатов обучения. К сожалению, зачастую в школах оценивание проводится без должного внимания к обеспечению объективности оценки и анализу получаемых результатов. Отсутствие системы объективного наблюдения за образовательными результатами не позволяет своевременно корректировать образовательный процесс, что приводит к ухудшению образовательных результатов
13. Недостаточно развитое профессиональное взаимодействие в педагогическом коллективе	Профессиональное взаимодействие – один из важных элементов непрерывного педагогического образования и одна из эффективных форм профессионального обучения. Отсутствие в школе системы наставничества, системы посещения уроков других учителей приводит к отсутствию объективной обратной связи для учителя и увеличивает риск низких образовательных результатов обучающихся
<b>Проблемы обеспечения благоприятного «школьного уклада», в том числе:</b>	
14. Низкая вовлеченность учителей в образовательный процесс	Причины низкой вовлеченности учителей в образовательный процесс могут быть различны: отсутствие эффективной коммуникации с руководством образовательной организации, профессиональное выгорание – накопленное за годы работы эмоциональное истощение

Целью деятельности любой образовательной организации является достижение образовательных результатов высокого качества. При этом, для достижения этой цели каждая образовательная организация должна справляться с рисками и вызовами, характерными именно для нее. Определив актуальные факторы риска, школа преобразует их в задачи – конкретные меры по разрешению вызовов.

Выявленные сильные стороны организации следует определить для их сохранения и поддержки, а области, которые требуют проработки (факторы риска), необходимо расставлять по приоритетам, по степени их значимости, исходя из предназначения организации, ее стратегической цели, политики и ценностей.

По итогам анализа необходимо выделить два-три приоритетных направления для проведения улучшений в школе. Приоритеты определяются для тех областей, где можно внести улучшения с учетом имеющихся ресурсов, общих принципов и целей, а также внешних обстоятельств работы школы.

После проведения углубленной диагностики школьных процессов необходима разработка программы изменений.

С целью повышения качества образования, в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, командам школ необходимо разработать



концептуальные документы – Концепцию развития и Среднесрочную программу. Эти документы подробно раскрывают меры и запланированные мероприятия по минимизации рисков, существующих в образовательной организации.

От качества подготовки и степени проработанности концептуальных документов зависит и результат работы школ: Концепция развития и Среднесрочная программа должны создавать условия, необходимые для перехода образовательной организации в эффективный режим работы, и обеспечивать равные возможности для всех категорий обучающихся, в получении качественного образования.

Одним из ключевых этапов является также разработка программ противодействия рискам снижения образовательных результатов и формирование дорожных карт по реализации необходимых мер, индивидуальных для каждой школы.

Концептуальные документы разрабатываются на основе данных анализа внешних и внутренних условий работы, текущего состояния развития организации, в том числе с учетом анализа «рискового профиля» образовательной организации. В концептуальных документах фиксируются цели и задачи развития образовательной организации на определенный период, указываются показатели, на основании которых будут делаться выводы о результативности деятельности образовательной организации, описываются методы сбора и обработки информации.

Концепция развития представляет собой перспективный документ (срок реализации 2-3 года), в нем необходимо отобразить результаты проведенного анализа рисков и ресурсов. Концепция – это информационный документ, поэтому чрезвычайно важно подключать к его разработке весь коллектив школы, чтобы цели и задачи, которые школа ставит перед собой, были бы понятны ее команде.

Среднесрочная программа развития – стратегический документ школы, разрабатывающийся сроком на 1 год. Он должен содержать показатели достижения цели, индикаторы, характеризующие реализацию выбранных школой мер. Среднесрочная программа развития выполняет функцию плана-графика: содержит перечень задач в привязке к конкретным датам.

В среднесрочной программе указываются:

- цель, которую планируется достичь в процессе преобразований;
- задачи, которые необходимо решить для достижения цели;
- показатели, на основании которых будет оцениваться прогресс в достижении поставленной цели;
- верифицированные и принятые школой рисковые направления (ключевые проблемы), по которым школа планирует работать, чтобы достичь позитивных изменений;
- перечень разработанных и подготовленных для реализации мер (по каждому рисковому направлению);
- сроки и ответственные лица за реализацию каждой из подготовленных мер.

При разработке концептуальных документов (Концепция программы развития и Среднесрочная программа развития) необходимо учесть следующие рекомендации:

- разработать раздел программы, определяющий ресурсы реализации программы, прежде всего – кадровые;
- предусмотреть мероприятия, обеспечивающие корректировку штатных расписаний школ в части введения в школах новых штатных должностей;
- обеспечить адресность запланированных мероприятий;
- конкретизировать мероприятия, направленные на решение проблем повышения качества образования, повышения объективности образовательных результатов;
- в рамках мероприятий актуализировать роли школьных методических объединений;
- представить конкретные результаты по каждому мероприятию;
- обеспечить мониторинг реализации мероприятий по минимизации рисков.

При разработке/корректировке концептуальных документов необходимо обратить внимание на разработку не только необходимого и достаточного комплекса мероприятий, но и на то, что запланированные мероприятия должны отражать специфику деятельности и проблем школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в сложных социальных условиях.

Примерная структура концепции развития образовательной организации:

1. Титульный лист.
2. Введение.
3. Анализ текущего состояния, описание ключевых рисков развития образовательной организации.
4. Цели и задачи развития образовательной организации.
5. Меры и мероприятия по достижению целей развития.
6. Лица, ответственные за достижение результатов.

Примерная структура среднесрочной программы:

1. Титульный лист.
2. Паспорт:
  - наименование Программы;
  - цель и задачи Программы;
  - целевые индикаторы и показатели Программы;
  - методы сбора и обработки информации;
  - сроки и этапы реализации Программы;
  - основные мероприятия или проекты Программы/ перечень подпрограмм;
  - ожидаемые конечные результаты реализации Программы;
  - исполнители;
  - порядок управления реализацией Программы.
3. Основное содержание

**МЕРОПРИЯТИЯ СРЕДНЕСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ И НАПРАВЛЕНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РЕАЛИЗАЦИЮ ЕЕ ЗАДАЧ**

Направление в соответствии с риском	Задача	Мероприятие	Сроки реализации	Показатели реализации	Ответственные	Участники

Примерная структура программы антирисковых мер:

1. Наименование программы антирисковых мер (в соответствии с «рисковым профилем ОО»).
2. Цель и задачи реализации программы.
3. Целевые показатели.
4. Методы сбора и обработки информации.
5. Сроки реализации программы.
6. Меры/мероприятия по достижению цели и задач.
7. Ожидаемые конечные результаты реализации Программы.
8. Исполнители.
9. Приложение. «Дорожная карта» реализации программы антирисковых мер.

**«ДОРОЖНАЯ КАРТА» РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ АНТИРИСКОВЫХ МЕР**

Задача	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственные	Участники

Программа перехода школы в эффективный режим работы предполагает долгосрочный переход школы в качественно новое состояние, но ее главная цель – улучшение образовательных результатов учащихся<sup>10</sup>. Главное отличие программы развития, среднесрочной и антирисковых программ состоит в том, что в условиях ограниченности ресурсов они опираются в основном на

<sup>10</sup> По материалам учебно-методического пособия «Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы»: учебно-методическое пособие / [сост. Н.В. Бысик и др.]. – М.: Университетская книга, 2018

внутренние ресурсы. Программы должны обеспечивать целенаправленную, скоординированную деятельность всего педагогического коллектива по решению актуальной проблемы – повышение качества результатов обучающихся, обеспечение возможности всем учащимся получить качественное образование.

Формулируемая цель программы перехода школы в эффективный режим работы должна соответствовать модели SMART, т.е. быть:

- конкретной – понятной всем;
- измеримой – содержащей исчисляемые показатели;
- достижимой – определенной по затратам и/или наличию ресурсов;
- реалистичной (релевантной) – в пределах имеющихся ресурсов;
- определенной во времени – с четко поставленными сроками.

Далее цели следует разбить на задачи, либо учитывая последовательность их выполнения, либо охватывая разные пространства преобразований. Для каждой из задач прописываются конкретные действия – то, что нужно сделать, чтобы выполнение задачи стало возможно.

Так, для того чтобы внедрить методику обучения (например, методику обучения чтению учеников коррекционных классов), необходимо: найти эффективные методики данного направления, провести обучение учителей, организовать обмен опытом по этой методике внутри школы, ввести основанные на этой методике упражнения в обучение определенных классов.

Важной составляющей целевого блока программы является определение критериев успеха. Критерии могут быть:

– качественными – такими, достижение которых можно оценить на основании экспертного мнения или опроса участников. Например, эффективность внедрения новой системы оценки можно увидеть по тому, обсуждают ли ее учителя, ученики и родители. Изменение психологического климата в коллективе можно оценить, обобщив мнение учителей и управленцев данной школы. Те же критерии можно оценить, проведя анкетирование участников образовательного процесса. Например, психолог может провести анкетирование, направленное на оценку школьного климата, до и после решения задачи по данному приоритету;

– количественными – то, что может быть оценено в числах, долях, единицах и т.д. Например, критерием внедрения новых методик обучения может быть число или доля обучившихся педагогов, число или доля классов, в обучении которых реализуется данная методика. Здесь важно задать конкретные значения. При этом лучше выбирать критерии не по типу «ноль – единица» (например, провели – не провели семинар), а с выходом на смысл задачи: по результатам семинара определенное число (доля и т.д.) педагогов познакомились с новой методикой, определенное число (долю и т.д.) внедрили в проведение уроков.

Основные вопросы для определения критериев:

– в чем состоит конкретный результат реализации нашей задачи, достижения нашей цели?

– как мы поймем, что мы достигли нужного результата?

В процессе реализации программ происходит отслеживание промежуточных, а в конце запланированного периода – итоговых результатов.

Общая логика улучшения состояния школы и ее результатов – это логика «управляемого прогресса»: провести анализ/диагностику – выделить области благополучия и проблем – поставить первоочередные задачи – спланировать действия – определить промежуточные результаты – провести коррекцию планов и действий.

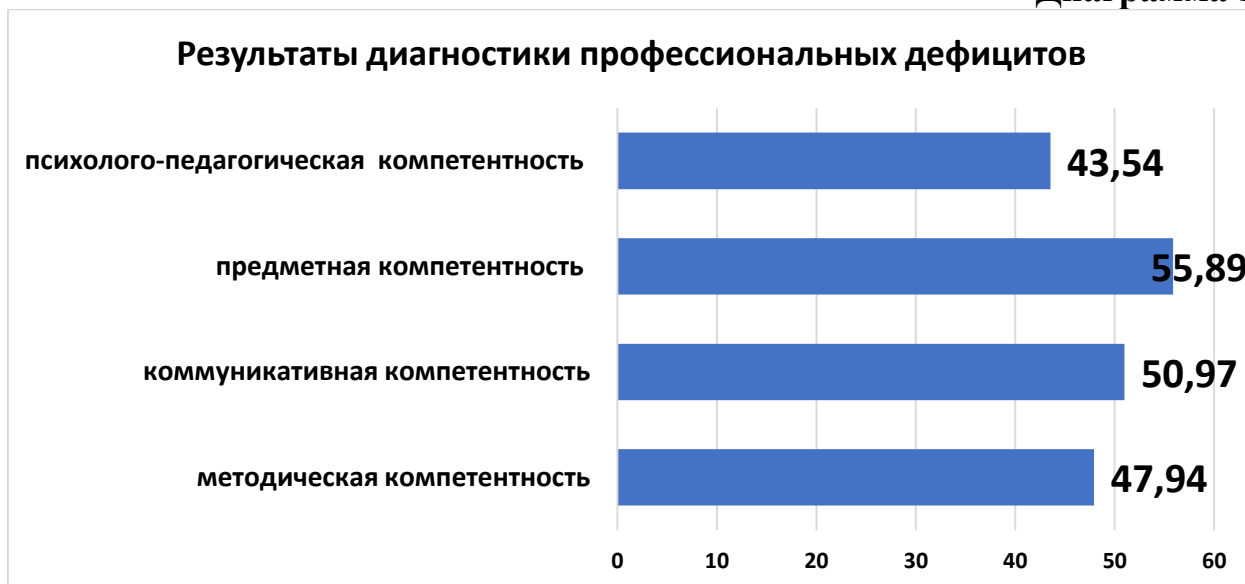
Принципиально важно поддерживать эффективность школьных процессов, а не фиксировать уже случившиеся расхождения с первоначальным планом или возникшие проблемы.

#### **4. Рекомендации для школьных методических объединений, педагогов**

В 2021 году в Свердловской области впервые проведена массовая диагностика профессиональных дефицитов педагогов и руководителей образовательных организаций. Диагностику прошли более восьми тысяч учителей Свердловской области, в том числе из школ группы ШАНС.

Анализ результатов диагностики профессиональных затруднений педагогических работников выявил предметные, методические, психолого-педагогические профессиональные дефициты, связанные с владением методиками и инструментами формирования универсальных учебных действий на уроке; формированием культуры исследовательской деятельности; в подборе оптимальных способов, технологий обучения для организации эффективной учебной деятельности; недостаточным владением приемами адаптации методов и технологий образовательной деятельности при реализации адаптированных основных общеобразовательных программ начального общего и основного общего образования.

Обобщённые результаты диагностики педагогов школ с низкими результатами обучения и функционирующих в неблагоприятных условиях показаны на диаграмме 1.



По результатам диагностики профессиональных дефицитов педагогов руководителям методических объединений и педагогам рекомендуем:

1. Определить меры поддержки профессионального развития педагогических кадров по:

совершенствованию предметных компетенций

- регулярно восполнять теоретические знания в сфере «своего» предмета, а также в смежных областях и в тех областях знаний, которые кажутся далекими от преподаваемого предмета;

- работать над профессиональными компетенциями, предусматривающими выбор наиболее подходящей технологии и применение соответствующей методики для конкретного образовательного процесса, конкретного учебного раздела и конкретной изучаемой темы;

- овладение информацией относительно использования различных форм занятий, способов организации учебных занятий;

- построение алгоритмов принятия эффективных решений возникающих на уроке проблемных ситуаций, связанных с предметной компетенцией, и способы их применения;

совершенствованию методических компетенций

- овладение основами современных педагогических технологий;

- овладение умением проектировать и конструировать педагогические инновации через применение современных педагогических технологий;

- умение применять на практике инновационные технологии обучения;

- умение внедрять в учебный процесс задания, формирующие функциональную грамотность;

совершенствованию психолого-педагогических компетенций

- овладение достаточной базой знаний о психологических и возрастных особенностях, обучающихся;

- овладение умением учитывать психологические и возрастные

особенности обучающихся при конструировании учебного материала;

- овладение умением дифференцировать специфику усвоения конкретными обучающимися учебного материала с учетом их индивидуальных особенностей;

- умение учитывать в образовательном процессе учебно-познавательные и коммуникативные способности класса в целом;

- овладение способами выстраивания взаимоотношений с классом; совершенствованию коммуникативных компетенций

- определение и освоение реалий, которые окружают обучающихся и представляют для них ценность;

- овладение умением входить в полномасштабный доверительный контакт с обучающимися;

- освоение алгоритма выбора оптимального педагогического решения при возникновении конфликтных ситуаций;

- развитие и совершенствование умения устанавливать педагогически целесообразные контакты с обучающимися и их родителями.

2. Рекомендуем в планы работы методических объединений включить мероприятия по проектированию индивидуальных маршрутов непрерывного образования и профессионального развития педагогов на основе диагностики профессиональных компетенций, дефицитов с участием муниципальных тьюторов.

Механизмы организации непрерывной методической поддержки педагога представляют совокупность следующих активностей:

- методы стимулирования развития профессиональной компетентности педагогов, в том числе поиск лучших практик обучения, воспитания и развития обучающихся;

- разработка индивидуального образовательного маршрута профессионального развития педагога;

- реализации модели наставничества.

Для осуществления организационно-методической поддержки педагога рекомендуем использовать эффективные методы и технологии (чек-листы по формированию практических навыков педагогов, критерии оценивания результатов деятельности, приемы коллективного решения проблем; открытых вопросов, интервьюирования и обратной связи (сократический диалог, эвристические беседы); наблюдение за занятиями, мотивирование, кейс-стади и самоанализ деятельности, онлайн-консультирование и другие форматы профессионального взаимодействия, в том числе на цифровых платформах.

Руководителям методических объединений, педагогам-наставникам рекомендуем проводить совместный с педагогом рефлексивный анализ его деятельности и результатов, направленных на выбор стратегии и тактики преодоления профессиональных дефицитов, совершенствования компетентностного профиля педагога.

Актуальные вопросы для каждого педагога целесообразно планировать в индивидуальных планах профессионального развития.

Основной проблемой для педагогов является умение планировать технологический процесс урока по трем основным составляющим: планируемые результаты, достигаемые обучающимся; система способов организации работы обучающихся по достижению планируемых результатов; система контроля и анализа достижения планируемых результатов. Поэтому рекомендуем запланировать образовательные активности с педагогами по следующим направлениям:

- технологизация образовательной деятельности: конструирование каждого этапа по организации деятельности обучающегося; разработка системы контроля и корректировки достижения планируемых результатов;
- проектирование индивидуального образовательного маршрута на уроке, выбор педагогом методики диагностического сопровождения обучающегося.

Мотивация обучающихся к активной познавательной деятельности является актуальной проблемой для педагогов. Педагогам сложно проектировать образовательную деятельность для обучающихся с особыми образовательными потребностями, что требует особой подготовки и изучения особенностей детей данной категории. Поэтому рекомендуем включить в план работы мероприятия по следующим направлениям:

- формирование индивидуального учебного плана для обучающегося с особыми образовательными потребностями на основе данных диагностики и анализа выполнения проверочных и контрольных работ;
- формирование мотивирующей образовательной среды для различных категорий обучающихся. Способы мотивации и включения в активную познавательную деятельность. Формирование учебной задачи для обучающегося с особыми образовательными потребностями. Способы и приемы формирования интеллектуальных операций у обучающихся с особыми образовательными потребностями.

Блок «оценивание» рассматривается педагогами как наиболее проблемный. При работе важно определиться с общими подходами к системе оценивания в образовательной деятельности, к разработке критериев оценивания достижения планируемых результатов в соответствии с программой учебного предмета, алгоритмом разработки заданий тематического контроля в соответствии с планируемыми результатами и критериев оценки их выполнения, подходами к оцениванию работ обучающихся с особыми образовательными потребностями, в том числе детей с ОВЗ.

Для педагогической деятельности в современных условиях особую значимость представляют надпрофессиональные навыки: выстраивание продуктивной коммуникации с коллегами, учениками и родителями учеников, способность выработки партнерских отношений; способность к работе в условиях высокой неопределенности и быстрой смены условий задач, что предполагает с нашей точки зрения высокую гибкость и критичность



мышления, а также системное мышление, позволяющее выстраивать рациональную линию поведения, принимать разумные решения и просчитывать возможные изменения и последствия.

Как показали результаты диагностики, лучше всего педагогам удается создавать комфортную атмосферу в классе и устанавливать доверительные отношения с учениками, а также сотрудничать с коллегами. Однако наибольшие трудности вызвали задания, оценивавшие ориентированность на учебный результат. Также потенциальными зонами роста педагогов являются индивидуальный подход и умение анализировать свои действия. Навыки, с которыми учителя испытывают трудности, связаны с умением анализировать результаты и перестраивать методику профессиональной деятельности. Лучше всего анализируют свою работу педагоги, преподающие гуманитарные дисциплины в основной и старшей школе. Умение находить индивидуальный подход к ученикам – сильная сторона учителей начальной школы. Вероятно, это связано с тем, что в начальной школе за каждым педагогом закреплен один класс, учитель системно работает с одними и теми же детьми.

На первый план выступают личностные умения, которые позволяют педагогу выстраивать эффективное взаимодействие со всеми субъектами образовательных отношений, а в итоге – улучшать качество образования.

Необходимым условием формирования надпрофессиональных навыков педагогов выступает готовность и способность демонстрировать владение мягкими жизненными навыками и создавать условие для их формирования у обучающихся.

Одним из подходов организации методической работы в образовательной организации могут стать творческие группы и лаборатории. При этом может использоваться новый подход к непрерывному профессиональному развитию, когда группы учителей объединяют, чтобы развивать у педагогов определенную компетентность. В основе – обучение в сообществах, где каждый новый педагог участвует в полезной работе на основе проектной деятельности. При такой работе учителя не тренируют частные методики преподавания предмета, а развивают коммуникативную, цифровую, психолого-педагогическую и др. компетентности. Технологии открытого пространства – это инструмент, чтобы провести собрания, совещания. Отличие технологии открытого пространства в том, что мероприятие проходит в рамках самоорганизующегося процесса. Расписание встречи формируется не заранее, а прямо по ходу ее непосредственными участниками.

Особое внимание следует обратить на развитие умения учителей представлять результаты своей деятельности. Для активизации профессиональной дискуссии следует сформировать организационную культуру, которая бы поддерживала профессиональный диалог и мотивировала учителей, способствовала совершенствованию навыков саморефлексии.

По результатам диагностики профессиональных дефицитов педагогов руководителям образовательных организаций, школьных методических

объединений, профессиональных сообществ образовательных организаций рекомендуем в планы работы включить мероприятия по:

- организации стажировочной практики инновационных площадок в муниципалитете, в том числе, в рамках регионального проекта «Образовательный тур»;

- включению в систему внутришкольной оценки качества образования самоанализа профессиональных дефицитов педагогов;

- организацию и проведение открытых методических, практико-ориентированных мероприятий по обмену опытом и лучшими практиками реализации адресной методической поддержки педагогических работников по выявленным дефицитам (в том числе с использованием дистанционных технологий);

- организации взаимодействия методических объединений для проведения совместных (на межпредметном уровне) методических мероприятий по обмену опытом, взаимообучению, стажировкам по направлениям:

- реализации внутрипредметных и межпредметных связей на учебных занятиях как условие достижения предметных и метапредметных результатов обучения учащихся;

- организации обучения учащихся решению практико-ориентированных задач и заданий с межпредметным содержанием;

- формированию читательской (математической, естественнонаучной) грамотности учащихся в процессе решения практико-ориентированных задач;

- формированию критического мышления и медиаграмотности учащихся средствами учебного предмета;

- психолого-педагогическому взаимодействию учителя и учащихся в образовательном процессе: создание благоприятного микроклимата, учет возрастных и психологических особенностей учащихся в процессе обучения, конструктивное разрешение конфликтных ситуаций с учащимися;

- учету результатов диагностики индивидуально-психологических особенностей учащихся при организации образовательного процесса.

Для повышения качества результатов обучающихся методическим объединением и педагогам рекомендуется провести самодиагностику сформированности метапредметных результатов обучающихся<sup>11</sup>.

Шаг 1: определить класс (параллель), чьи результаты ВПР будут проанализированы, перечень предметов. Например: ВПР 6 класс, история, география, биология;

Шаг 2: определить задания, по результатам выполнения которых, будет делаться вывод о сформированности тех или иных метапредметных умений;

---

<sup>11</sup> По материалам дополнительной профессиональной программы ФГБУ «ФИОКО» «Оценка качества образования как основа управления общеобразовательной организацией».

для этого необходимо определить, какие именно метапредметные умения оценивают те или иные задания, выделить схожие умения в разных предметах; для этого можно составить таблицу.

Информация о проверяемых умениях приводится в описании к проверочным работам, либо можно воспользоваться формами статистики, которые предлагаются по результатам проведения ВПР (форма Ф2.2\_Достижение планируемых результатов).

Например, таблица может выглядеть таким образом:

Предмет	История	География	Биология
Проверяемое умение	Номер задания		
Умение создавать, применять и преобразовывать знаки и символы, модели и схемы для решения учебных и познавательных задач	1, 5	3.1, 6.1, 6.2	1, 5, 6, 7, 10
Смысловое чтение	2	2.2, 7	3
Умение устанавливать причинно-следственные связи, строить логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное и по аналогии) и делать выводы	7	4, 5.2	4, 8, 9
Умение определять понятия, устанавливать аналогии, классифицировать	3, 9	1, 5.1	

Шаг 3. Проанализировать, насколько успешно учащиеся справились с заданиями, проверяющими одни и те же метапредметные умения, в зависимости от предмета и/или формы задания (для этого можно использовать данные статистических форм Ф2.2\_Достижение планируемых результатов и Ф2\_Выполнение заданий).

Прежде чем приступать к анализу, необходимо выбрать показатель (или показатели), на основании которого будут делаться дальнейшие выводы. В качестве показателя можно использовать «долю справившихся с заданием», «решаемость задания» и пр. Кроме того, анализ может проводиться как по каждому отдельному заданию, так и по группе заданий.

Например, таблица может выглядеть таким образом:

Предмет	История	География	Биология
Проверяемое умение	Решаемость заданий		
Умение создавать, применять и преобразовывать знаки и символы, модели и схемы для решения учебных и познавательных задач	65%	58%	62%
Смысловое чтение	79%	41%	54%
Умение устанавливать причинно-следственные связи, строить логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное и по аналогии) и делать выводы	34%	68%	47%
Умение определять понятия, устанавливать аналогии, классифицировать	50%	59%	

В примере используется показатель «решаемость заданий», который вычисляется как сумма баллов, набранных учащимися за выполнение заданий каждой группы умений, деленная на максимальный балл, который могли набрать за эти задания все участники проверочной работы, умноженная на 100%.

Шаг 4. Сделать выводы об уровне сформированности метапредметных умений у обучающихся. Сформулировать проблемы, гипотезы относительно возможных причин низких результатов.

Например: анализ результатов ВПР в 6 классе по истории, географии и биологии показал, что в зависимости от предмета и формы задания 6-классники по-разному справляются с заданиями, проверяющими одни и те же метапредметные умения. Так, более высокий уровень сформированности навыков смыслового чтения учащиеся демонстрируют при выполнении заданий по истории, а умение устанавливать причинно-следственные связи, строить логическое рассуждение, умозаключение (индуктивное, дедуктивное и по аналогии) и делать выводы лучше проявляется при выполнении заданий по географии.

Возможные причины низких результатов выполнения заданий, проверяющих одни и те же метапредметные умения, в зависимости от предмета:

- использование учителями разных дисциплин разных технологий и методов обучения;
- недостаточное использование на уроках заданий, направленных на формирование метапредметных умений;
- недостаточный уровень сформированности предметных умений у обучающихся;
- недостаточный уровень предметной и методической компетентности учителей и т.д.

## **6. Заключение**

Опыт резильентных школ (образовательные организации, которые лучше справляются с негативными факторами) показывает, что в этих организациях установлена атмосфера сотрудничества, в них ценят развитие как обучающихся, так и учителей, ясно представляют цели своей деятельности и результаты, к которым они ведут обучающихся. В этих школах учителя обладают высоким профессионализмом. Коллективы таких школ стараются использовать весь потенциал ресурсов, как цифровых, так и физических. Опыт резильентных школ 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. Поддержание естественной любознательности приводит к тому, что учащихся таких школ не нужно мотивировать дополнительно, учебная атмосфера в них поддерживается

естественным образом. Залогом высоких образовательных результатов является высокий профессионализм школьной команды. Он складывается из лидерской позиции 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