Протокол
заседания Совета руководителей образовательных учреждений
городского округа Красноуфимск

от 30 июня 2022 года № 2

Принимали участие члены Совета руководителей образовательных учреждений городского округа Красноуфимск
- Ронкин А.Д., директор МАОУ СШ 9, председатель
- Мережникова Л.В., заведующий МАДОУ «ЦРР – «Академия детства». секретарь
Члены Совета:
-Медведева Т.М., заведующий МАДОУ ЦРР -детский сад
-Захарова С.В., директор МАОУ СШ 1
- Дубовская И.А., директор МАОУ СШ 3
- Конышева А.И., директор МА УДО «Дворец творчества»
Приглашенные:
- Вахрушева Е.А., начальник МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Сапожникова Н.И., зам начальника МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Ботова О.И., ведущий специалист МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Торгашева С.В., ведущий специалист МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Терентьева О.О., методист ГИМЦ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Санникова Л.В., методист ГИМЦ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Дряхлова А.Е., методист ГИМЦ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Нефедова Е.П., методист ГИМЦ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск
- Межецкая Н.В., методист ГИМЦ МО Управление образованием городского округа Красноуфимск

I. Об утверждении Анализа эффективности
мер, мероприятий, управленческих решений по направлению
«Система обеспечения объективности процедур оценки качества образования
и олимпиад школьников в 2021 - 2022 учебном году»
(С.В.Торгашева)

1. Утвердить Анализ эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по направлению «Система обеспечения объективности процедур оценки качества образования и олимпиад школьников в 2021-2022 учебном году» (приложение №1).

2. Ответственным лицам в срок до 20 июля 2022 года организовать принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла по трекам:

1)объективность оценки качества подготовки обучающихся;

2) сбалансированность системы оценки качества подготовки обучающихся;

3) оценка ключевых характеристик качества подготовки обучающихся.

II. Об утверждении Анализа эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по направлению «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях»

(С.В.Торгашева)

1. Утвердить Анализ эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по направлению «Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях» (приложение № 2).

2. Ответственным лицам в срок до 20 июля 2022 года организовать принятие муниципальных мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального мониторинга по трекам:

1) адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами;

2) организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов;

3) профилактика учебной неуспешности в ОО.

III. Об утверждении Анализа результатов мониторинга «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи за 2021-2022 учебный год»

(Н.В.Межецкая)

1. Утвердить Анализ результатов мониторинга «Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи за 2021-2022 учебный год» (приложение № 3).

2. Ответственным лицам в срок до 20 июля 2022 года:

- организовать реализацию всех компонентов управленческого цикла по треку:

1) развитие способностей обучающихся в соответствии с их потребностями;

- организовать принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла по треку:

2) организация работы с талантливыми детьми и молодежью.

IV. Об утверждении Аналитического отчета по результатам мониторинга муниципальных показателей системы работы по профессиональному самоопределению и профессиональной ориентации обучающихся общеобразовательных организаций городского округа Красноуфимск за 2021 - 2022 учебный год

(Л.В.Санникова)

1. Утвердить Аналитический отчет по результатам мониторинга муниципальных показателей системы работы по профессиональному самоопределению и

профессиональной ориентации обучающихся общеобразовательных организаций городского округа Красноуфимск за 2021 - 2022 учебный год (приложение №4).
2. Ответственным лицам в срок до 20 июля 2022 г:

– организовать реализацию всех компонентов управленческого цикла по трекам:

– создание условий для совершения осознанного выбора дальнейшей траектории обучения выпускниками уровня основного общего образования;

– повышение эффективности профилизации на уровне среднего общего образования.

V. Об утверждении Муниципальной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск

(Е.А.Вахрушева)

1. Утвердить Муниципальную модель научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров в городском округе Красноуфимск (приложение № 5).
2. Ответственным лицам организовать принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального мониторинга по следующим трекам:

1) повышение качества управленческой деятельности руководителей образовательных организаций;

2) формирование и использование кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Срок – до 20 июля 2022 года.

VI. Об утверждении Анализа результатов мониторинга «Система обеспечения профессионального развития педагогических работников городского округа Красноуфимск за 2021-2022 учебный год». Об утверждении Анализа эффективности принятых в 2021-2022 учебном году мер в рамках системы обеспечения профессионального развития педагогических работников в городском округе Красноуфимск

(О.И.Ботова)

1. Утвердить Анализ результатов мониторинга «Система обеспечения профессионального развития педагогических работников городского округа Красноуфимск за 2021-2022 учебный год» (приложение № 6).
2.Утвердить Анализ эффективности принятых в 2021-2022 учебном году мер в рамках системы обеспечения профессионального развития педагогических работников в городском округе Красноуфимск. (приложение № 7).
3. Ответственным лицам организовать принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла по треку:

1) плановое повышение профессионального мастерства педагогических работников;

- организовать реализацию всех компонентов управленческого цикла в соответствии с документами по треку:

2) устранение дефицита педагогических кадров:

- принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла по треку:

3) повышение квалификации педагогических работников в рамках реализации приоритетных федеральных программ.

Срок – до 20 июля 2022 года.

VII. Об утверждении Анализа эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по развитию системы организации воспитания обучающихся на территории городского округа Красноуфимск за 2021-2022 учебный год

(А.Е.Дряхлова, Е.П.Нефедова)

1. Утвердить Анализ эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по развитию системы организации воспитания обучающихся на территории городского округа Красноуфимск (приложение № 8, 8/1).

2. Ответственным лицам организовать реализацию всех компонентов управленческого цикла в соответствии с документами по трекам:

1) формирование ценностных ориентаций обучающихся;

2) профилактика деструктивного поведения обучающихся.

Срок – до 20 июля 2022 года.

VIII. Об утверждении Анализа эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по развитию системы мониторинга качества дошкольного образования (образовательной среды в ДОО) на территории городского округа Красноуфимск за 2021-2022 учебный год

(О.О. Терентьева)

1. Утвердить Анализ эффективности мер, мероприятий, управленческих решений по развитию системы мониторинга качества дошкольного образования (образовательной среды в ДОО) на территории городского округа Красноуфимск за 2021-2022 учебный год (приложение № 9).

2. Ответственным лицам организовать принятие муниципальных мер в рамках реализации регионального управленческого цикла по треку:

- развитие системы мониторинга качества дошкольного образования (образовательной среды в ДОО).

Срок – до 20 июля 2022 года.

Председатель
Совета руководителей
образовательных учреждений
городского округа Красноуфимск А.Д.Ронкин

Утвержден на заседании Совета
руководителей образовательных учреждений
городского округа Красноуфимск
(протокол № 2 от 30 июня 2022 года,
приложение № 2)

Анализ эффективности
мер, мероприятий, управленческих решений по направлению
Система работы со школами с низкими результатами обучения и школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях»

По итогам проведения экспертизы муниципальной программы поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

В апреле-июне 2021 года специалистами ГАОУ ДПО СО «ИРО» была проведена экспертиза муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее - экспертиза).

Предмет экспертизы **-** муниципальные программы поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях.

В рамках экспертизы была проанализирована муниципальная программа поддержки школ с низкими образовательными результатами и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях городского округа Красноуфимск.

Анализ целей, задач и структуры мероприятий муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

1. «Основания для разработки программы» получили оценку экспертов их двух возможных баллов один. Снижение балла обусловлено тем, что в муниципальной программе не проанализированы рисковые профили школ с низкими образовательными результатами, либо не определены противоречия и проблемы, характерные для ситуации, сложившейся в системе образования муниципалитета. Представленные статистические данные не сопровождаются аналитическими материалами; определяются общие проблемы при отсутствии анализа специфики конкретных образовательных организаций, вошедших в программу.

2. «Целеполагание» получили оценку экспертов их двух возможных баллов один.
Как правило, оценка муниципальной программы по данному критерию была снижена до 1 балла в связи с тем, что
- задачи не соответствуют поставленной цели;
- цель программы не соответствует полностью или частично критериям SMART;
- не определено, каким образом будет измеряться достижение цели и задач;
- мероприятия дорожной карты не соответствуют поставленным задачам.

3. Мероприятия дорожной карты Программы соотносятся с выводами содержательного анализа результатов итоговой аттестации, оценочных процедур, мониторинговых исследований, с целью и задачами Программы» получили оценку экспертов их двух возможных баллов один. Снижение балла обусловлено тем, что мероприятия дорожной карты Программы лишь частично соотносятся с выводами содержательного анализа результатов ЕГЭ, ОГЭ, ВПР, региональных и муниципальных мониторинговых исследований; с выявленными проблемами. Кроме того, если изначально в Программе отсутствовали выводы по итогам содержательного анализа результатов ГИА, оценочных процедур, мониторинговых исследований, то соотнести мероприятия дорожной карты с ними не представлялось возможным.

4. «Системность мероприятий дорожной карты Программы» получили оценку экспертов их двух возможных баллов один. Снижение баллов экспертами было связано чаще всего с тем, что не все направления деятельности включены в дорожную карту по реализации

программы, чаще всего эксперты отмечали отсутствие такого направления, как информационно-аналитическая деятельность.

5. «Мероприятия дорожной карты Программы направлены на преодоление выявленных рисков, проблем». Частичное соответствие мероприятий дорожной карты выявленным в ходе анализа проблемам, рискам было оценено экспертами в 1 балл.

6. «В дорожной карте Программы представлены конкретные оцифрованные (в процентах, долях) результаты по каждому мероприятию» Основной причиной снижения баллов являлось то, что не для всех мероприятий дорожной карты были определены конкретные оцифрованные результаты.

Анализ содержания основных направлений дорожных карт муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

7.1.1. «Анализ исходного состояния муниципальной системы образования» получили оценку два балла из двух возможных, что свидетельствует о достаточно высоком уровне проработанности программ с точки зрения анализа исходного состояния муниципальной системы образования.

7.1.2. «Разработка пакета нормативных актов, обеспечивающих реализацию муниципальной программы поддержки школ с низкими образовательными результатами» получили оценку один балл из двух возможных. Наличие соответствующего пакета нормативных актов, который требует некоторой доработки (например, разработка нормативных документов заложена в дорожной карте, но не определено, какие именно документы еще должны быть разработаны; или предусмотрено только утверждение Положения о муниципальных стажировочных площадках на базе школ, успешно справляющихся с проблемным контингентом и демонстрирующих высокие учебные достижения).

7.1.3. «Создание муниципальной инфраструктуры для оказания информационно-методической помощи образовательным» получили оценку один балл из двух возможных Основные причины снижения оценки - неконкретизированная информация, использование имеющихся ресурсов не в полной мере, отсутствие всесторонней проработки вопроса (прописано только взаимодействие с школами-лидерами).

7.1.4. «Организация и сопровождение заключения партнерских договоров школ с низкими образовательными результатами со школами со стабильно высокими образовательными результатами» Основные причины снижения оценки в том, что предусмотрено только предоставление школами, показавшими максимальное и стабильное улучшение учебных результатов, материалов в банк лучших практик; либо предусмотрено только доведение до сведения всех образовательных организаций методических рекомендаций по созданию сетевых объединений и партнерств школ с низкими образовательными результатами с ведущими школами.

7.1.5 «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» Основная причина снижения баллов - представление только информации об укомплектованности или не укомплектованности ОО соответствующими кадрами, без прописанных шагов по корректировке штатных расписаний.

7.1.6 «Внесение изменений в критерии оценки эффективности работы директоров школ, поощрение руководителей общеобразовательных организаций» Направление, связанное с внесением изменений в критерии оценки эффективности работы директоров школ, поощрением руководителей общеобразовательных организаций, является еще одним из слабо проработанных направлений муниципальных программ.

7.1.7 «Разработка и реализация индивидуальных программ развития руководящих работников школ с низкими образовательными результатами»

Разработка индивидуальных программ профессионального развития в муниципальном образовании предусмотрена, но, как правило, касается педагогов, а не руководителей.

7.1.8. «Мониторинг реализации дорожной карты муниципальной Программы поддержки школ с низкими образовательными результатами» Представлен мониторинг реализации дорожной карты муниципальной Программы поддержки школ с низкими образовательными результатами, удовлетворяющий критериям максимальной оценки.

7.1.9. «Мониторинг реализации программ повышения качества образования в школах с низкими образовательными результатами» В программе предусмотрен только региональный мониторинг образовательных достижений учащихся и сбор контекстных данных по анкете, предоставленной НИУ ВШЭ по мере его поступления в муниципалитет, либо не предусмотрено проведение отчетных сессий руководителей образовательных организаций по реализации программы повышения качества образования.

7.1.10. «Реализация мер по стимулированию участия школ, педагогов и учащихся в различных конкурсах и межшкольных проектах на муниципальном и региональном уровнях» Отсутствие конкретных мер по стимулированию, другим - за использование негативных показателей для стимулирования.

7.1.11. «Подготовка в адрес руководителей школ с низкими образовательными результатами рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности»

Подготовка в адрес руководителей школ с низкими образовательными результатами рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности, как правило, либо прописана в муниципальных программах на должном уровне, либо такой раздел программы отсутствует.

7.2.1. «Организация и сопровождение дистанционного обучения»

Достаточно на высоком уровне проработанности программы с точки зрения организации и сопровождения дистанционного обучения.

7.2.2. «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». Оценка была снижена, например, из-за того, что взаимодействие педагогов было предусмотрено, но сетевое взаимодействие школ не обозначено.

7.3.1. «Организация и сопровождение деятельности муниципальных профессиональных педагогических сообществ» Свидетельствует о достаточно высоком уровне проработанности программ с точки зрения анализа организации и сопровождения деятельности муниципальных профессиональных педагогических сообществ.

7.3.2. «Поддержка молодых педагогических работников» не были прописаны конкретные меры поддержки молодых педагогов, либо из-за того, что внимание, главным образом, уделяется привлечению новых специалистов, а не поддержке уже работающих.

7.3.3. «Организация и сопровождение повышения квалификации педагогических работников школ с низкими образовательными результатами на основе выявленных профессиональных дефицитов педагогических работников» Свидетельствует о достаточно среднем уровне проработанности программ с точки зрения проработки организации и сопровождения повышения квалификации педагогических работников школ с низкими образовательными результатами на основе выявленных профессиональных дефицитов педагогических работников.

7.3.4. «Проведение на муниципальном уровне мероприятий, направленных на повышение качества преподавания» Свидетельствует о том, что предусмотрены подобные мероприятия и их планирование находится на недостаточно высоком уровне.

7.3.5. «Организация и сопровождение муниципальных мероприятий по обмену опытом между педагогическими работниками /образовательными организациями»

Свидетельствует о том, что предусмотрены подобные мероприятия и их планирование находится на недостаточно высоком уровне.

7.4.1. «Организация и сопровождение деятельности служб/центров/ отделов для оказания консультационной помощи родителям обучающихся из школ с низкими образовательными результатами на уровне муниципального образования» данный аспект не представлен в полной мере, например, в программе обозначено только «привлечение

специалистов к решению проблем семьи и школы (психолога, логопеда, социального педагога, субъектов профилактики)».

7.4.2. «Организация и сопровождение муниципальных родительских собраний по рассмотрению вопросов, направленных на снижение рисков школьной неуспешности»

Оценка была снижена из-за того, что с родителями обучающихся организовано обсуждение только отдельных вопросов.

7.4.3. «Организация и сопровождение на уровне муниципального образования профилактической работы с детьми с девиантным поведением, с детьми, состоящими на различных видах учета» «Организация воспитательной работы, работы с семьей» на раскрыта.

Анализ информации о ресурсах, необходимых для реализации муниципальных программ поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях

8.1. «Представлен бюджет программы на три года и отдельно на первый год»

Был представлен бюджет программы только на три года, бюджет отдельно на первый год реализации программы представлен не был.

8.2. «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)» Не предоставили информацию, на основании которой можно было бы оценить их работу в этом направлении.

8.3. «Определены необходимые кадровые, организационные, временные ресурсы» Свидетельствует о том, что в документах не представлена полная информация о кадровых, организационных, временных ресурсах, необходимых для реализации программы.

Анализ результатов экспертизы позволяет прийти к заключению, что в муниципальной программе 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. Вместе с тем, при формировании дорожной карты 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 МАОУ СШ 9, МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ;
- обеспечить проработку бюджета программы на три года и отдельно на первый год МАОУ СШ 9,МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ;
- акцентировать внимание на планировании мероприятий программы в рамках информационно-аналитической и управленческой деятельности МАОУ СШ 9,МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ;
- обеспечить адресность запланированных мероприятий, предусмотреть мероприятия, направленные на адресную поддержку руководящих работников школ с низкими образовательными результатами МАОУ СШ 9,МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ
- 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 МАОУ СШ 9,МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ;
- актуализировать мероприятия по организации дистанционного обучения МАОУ ПОШ;
- обеспечить разработку раздела программ, направленного на решение проблем, связанных с вопросами воспитания, организации работы с родителями МАОУ СШ 9, МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ;

- 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 МАОУ СШ 9, МАОУ ОШ №4, МАОУ ПОШ;

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

- по 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 сложных социальных условиях.

На основании адресных рекомендаций для школ с низкими образовательными результатами и функционирующих в неблагоприятных условиях (Рассмотренных на Научно – методическом совете ГАОУ ДПО СО «ИРО» Протокол № 11 от 27.09.2021)

Были проанализированы 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/79222ZDownloads/Идентификация%20школ_отчет_2021_ИТО rpdf);

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%20nporpaMM.pdf;

6) 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».

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 6 (городские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие), 1 (сельская школа, повышенный 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), 3 (городские школы, повышенный уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие, 1 (сельская школа, повышенный уровень ресурсных дефицитов, сильно неуспевающие);

3) ***по ЕГЭ по русскому языку*** только в образовательных организациях кластера 9 (сельская школа, 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; исключение 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.

Рекомендации руководителям образовательных организаций

Содержание деятельности руководителей образовательных организаций в последние годы существенно изменилось. Кроме достижения обучающимися образовательных результатов, предусмотренных ФГОС, на общеобразовательную 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.

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.