

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ АНАЛИЗА МОНИТОРИНГА ШКОЛ С НИЗКИМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ (ШНОР)

## Критерии

### показателей условий достижения образовательных результатов в ШНОР

| Критерии<br>оценки                           | Показатели оценки   |
|--|---|
| <b>Методические<br/>ресурсы</b>              | Оснащенность учебных аудиторий техническими средствами, учебным оборудованием и тематическими методическими материалами   |
|  | Наличие доступа к персональным компьютерам (отдельно для учителей и отдельно для учащихся)  |
|  | Обеспеченность школьной библиотеки библиотечным фондом (количественный и процентный показатель наполняемости отдельно по учебникам и классам, отдельно по художественной и справочной литературе) |
|  | Сохранение контингента основного состава педагогического коллектива   |
|  | 100% охват учителей повышением квалификации   |
|  | Владение педагогами разнообразными эффективными педагогическими методами, приёмами, технологиями  |
|  | Наличие результатов инновационной и экспериментальной деятельности каждого педагогического работника  |
|  | Трансляция педагогическими работниками собственного опыта (периодичность, формат, уровень)  |
|  | Наличие у каждого педагога профессиональных тематических публикаций за конкретный период, которые отражают их профессиональную деятельность и работу над конкретной педагогической проблемой      |
|  | Участие педагогов в профессиональных конкурсах (количественные и качественные показатели)   |
|  | Наличие профессиональных дефицитов и принятые меры по их преодолению  |
| <b>Ресурсы<br/>образовательной<br/>среды</b> | Стабильность образовательной среды  |
|  | Доминантность данной локальной среды в системе ценностей участников образовательного процесса   |
|  | Степень согласованности влияния на личность данной локальной среды с влияниями других факторов  |
|  | Масштабность включения объектов, субъектов, процессов, явлений в образовательную среду данной образовательной организации   |
|  | Способность образовательной среды ШНОР к ограниченным эволюционным изменениям   |
|  | Визуализированные форматы, показывающие степень насыщенности образовательной среды условиями, влияниями и возможностями, а также концентрированность их проявления                                |
|  | Степень включенности участников образовательного процесса в деятельность образовательной организации  |
|  | Созидательный потенциал участников образовательного процесса и его трансляция в образовательную среду образовательной организации   |
|  | Активность участников образовательного процесса в образовательной среде   |
|  | Степень эмоциональности участников образовательного процесса в образовательной среде  |
|  | Наличие координации деятельности всех субъектов образовательной среды   |
| <b>Валеологические<br/>ресурсы</b>           | Наличие аналитических данных валеологической кривой учебного расписания (по согласованию с роспотребнадзором)   |

|  |  |
|--|--|
|  | Уровень наполняемости обучающимися каждого класса в соответствии с действующими нормативами  |
| <b>Ресурсы получения дополнительного образования</b> | Наличие и степень эффективности дополнительных образовательных услуг в образовательной организации (виды услуг, степень их методической и педагогической обоснованности, востребованность услуг в количественном и процентном выражении) |
|  | Наличие документов, подтверждающих запросы обучающихся и родителей на дополнительные образовательные услуги  |
|  | Включенность обучающихся в систему дополнительного образования на базе образовательной организации (занятость в кружках, факультативах и иных формах дополнительного образования)  |
| <b>Имиджевый ресурс</b>                              | Отражение имиджа образовательной организации   |
|  | Степень удовлетворенности детей и родителей имиджем образовательной организации  |
|  | Уровень комфортности среды образовательной организации (на основании мнения участников образовательных отношений)  |
|  | % поступивших выпускников образовательной организации в вузы   |
|  | % трудоустроенных выпускников образовательной организации  |

Анализ показателей условий достижения образовательных результатов как составляющей целостной системы мониторинга качества образования в образовательной организации позволит вкупе с результатами анкетирования педагогов образовательной организации, обучающихся и родителей принять эффективный вариант управленческих решений в отношении образовательной организации демонстрирующей низкие образовательные результаты.

### **Варианты управленческих решений по результатам анализа мониторинга школ с низкими образовательными результатами:**

#### *Администрациям образовательных организаций:*

- осуществить поддержку проблемных школ путём оценки профессионального мастерства педагогов и непрерывного профессионального сопровождения педагогов;
- установить тесные профессиональные связи с местным сообществом через организацию непрерывного сопровождения профессиональной деятельности педагога и стабильное повышение его профессионального мастерства;
- администрациям образовательных организаций совместно с методическим сообществом и отдельными учителями, демонстрирующими низкие образовательные результаты по своим предметам, разработать индивидуальную траекторию развития отдельных педагогических работников, направленную на рост профессионального мастерства и, как следствие, повышение уровня образовательных результатов;
- осуществить политику целевого расходования ресурсов на улучшение образовательных результатов в соответствии с критериями отнесения образовательной организации к разряду школ, показывающих низкие образовательные результаты;
- разработать индивидуальный план улучшения результатов для ШНОР. Этот план разрабатывается совместно родителями, учителями, администрацией и муниципальными органами управления образованием. Данный план должен отразить четкое представление о том, как школа собирается исправлять ситуацию. Предлагаем установить целевые значения конкретных показателей, свидетельствующие об улучшении образовательных результатов в организации, а также последовательность обязательных действий для администрации школы, учителей, учеников, родителей,

органов управления образованием, реализация которых должна обеспечить их достижение;

- ресурсы распределять на конкурсной основе только между классами и педагогами, показывающие низкие результаты на протяжении ряда лет (минимум за последние три учебных года);

*Органам управления образованием:*

- разработать для каждой школы индивидуальный план улучшения её результатов. Этот план разрабатывается совместно родителями, учителями, администрацией и муниципальными органами управления образованием. Данный план должен отразить четкое представление о том, как школа собирается исправлять ситуацию. Предлагаем установить целевые значения конкретных показателей, свидетельствующие об улучшении образовательных результатов в организации, а также последовательность обязательных действий для администрации школы, учителей, учеников, родителей, органов управления образованием, реализация которых должна обеспечить их достижение;

- профессиональное развитие педагогического коллектива через предоставление ему широкой информации о том, как работают успешные школы;

- разработать интервенции муниципальных органов управления образованием по отношению к школам, показывающим низкие образовательные результаты. В заявке по данной позиции, муниципальным органам управления образованием, рекомендуется показать, как будет организована работа с базами данных разных уровней, как будет осуществляться набор и отбор учителей для работы в школах демонстрирующих низкие образовательные результаты, какие меры будут приниматься для того, чтобы учителя и директора оставались работать в этих школах, какую конкретную поддержку будут оказывать органы управления образованием таким школам;

- реализация модели нового старта: школа переходит в иную организационно-правовую форму, отдается в управление другой внешней образовательной организации. Стратегия свежего старта (*Fresh Start*) это такая стратегия, в которой решающая роль отводится руководству образовательной организации. Это радикальная мера для наименее успешных школ, которые не показывают положительной динамики за срок, отведенный им надзорными контролирующими органами для улучшений. В этом случае к школе можно применить жесткие меры и начать ее деятельность «с чистого листа»: образовательной организации изменить название, сменить педагогический штат, назначить нового директора, который возьмёт на себя ответственность за новую жизнь находившейся в кризисном состоянии организации.

- замена директора, взятие коллективом школы обязательства по выполнению широкого спектра действий по созданию новой системы оценки деятельности директора и учителей, результаты которой влияют на оплату труда;

- замена директора, замена 50% коллектива, взятие коллективом школы обязательства по выполнению широкого спектра действий по изменению управления школой и стратегий профессионального развития коллектива;

- сохранение контингента педагогических работников и обучающихся в школах, показывающих стабильно низкие образовательные результаты, но при этом на протяжении определенного времени (например, трех лет) школы, демонстрирующие низкие образовательные результаты получают целевое финансирование на улучшение образовательных результатов. Показателями

прогресса этих школ могут быть данные об уровне математической и читательской грамотности обучающихся, данные о расширении рамок образовательного процесса (организация летних школ, лагерей, практик, сообществ и т.д.), данные о количестве времени, которое обучающиеся проводят ежедневно в школе, процент детей посещающих школу, процент обучающихся выбравших дополнительные курсы и процент обучающихся имеющих индивидуальные образовательные маршруты, время пребывания учителей в школе и иные показатели.