



## Направление 1.2. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях

Полищук С.М., руководитель Центра развития кадрового потенциала ГАУ ДПО ЯО ИРО

# Общие подходы к развитию региональных и муниципальных механизмов управления качеством образования

## Тезис 1

Модель эффективного управления качеством образования базируется на преемственности всех уровней управленческой вертикали

## Тезис 2

Объединение усилий всех уровней управления образованием для решения единых задач повышения качества образования

## Тезис 3

Сформированность цикла управления на **основе данных**



# Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях

## Основные тезисы

- Обеспечение получения качественного образования для **всех обучающихся** является одним из **приоритетов государственной образовательной политики** в Российской Федерации
- При этом в **любой образовательной системе** встречается учебная неуспешность обучающихся, то есть ситуация, когда обучающиеся оказываются не в состоянии по тем или иным причинам полноценно осваивать образовательную программу
- Способность системы справиться с учебной неуспешностью обучающихся в значительной степени **характеризует ее качество**

Выделяются три различных уровня проявления проблемы учебной неуспешности:

- ✓ наличие **некоторой группы** неуспевающих (практически в любой ОО);
- ✓ наличие **существенных факторов риска** снижения в ОО образовательных результатов (ресурсные дефициты, особенности контингента обучающихся, социально-экономический контекст и т.п.);
- ✓ наличие в ОО **значительной части обучающихся**, уже демонстрирующих признаки учебной неуспешности, проявляющиеся в фактической неуспеваемости (школы с низкими образовательными результатами).

Региональная система работы со ШНОР и ШНСУ, должна обеспечивать:

- ✓ **профилактику** учебной неуспешности в ОО региона, в том числе путем развития во всех ОО региона внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности;
- ✓ **выявление школ** с рисками снижения образовательных результатов и организацию системной работы с ними;
- ✓ **адресную поддержку** школ с низкими образовательными результатами

Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях

Треки

- Адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами (ШНОР)
- Организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов (ШНСУ)
- Профилактика учебной неуспешности в ОО региона (все ОО)

Трек 1	Адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Цели и задачи	– по выявлению школ с низкими результатами обучения; – по организации работы со школами с низкими результатами обучения
Показатели и мониторинг	– по выявлению школ с низкими результатами обучения; – по определению динамики образовательных результатов в выявленных школах с низкими результатами обучения <i>Анализ по всем показателям, выявление проблем</i> <i>Адресные рекомендации по результатам анализа</i>
Мероприятия, меры, управленческие решения	– принятие мер по оказанию адресной методической поддержки школам с низкими результатами обучения относительно выявленных в данных школах проблем <i>Анализ эффективности адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем</i>

Трек 2	Организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Цели и задачи	– по мониторингу рисков снижения образовательных результатов;

	– по адресной профилактике рисков снижения образовательных результатов в выявленных ОО
Показатели и мониторинг	– по мониторингу ресурсных дефицитов в образовательных организациях; – по мониторингу образовательных результатов в школах, функционирующих в условиях рисков снижения образовательных результатов <i>Анализ по всем показателям, выявление проблем</i> <i>Адресные рекомендации по результатам анализа</i>
Мероприятия, меры, управленческие решения	– меры по устранению дефицита педагогических кадров; – меры, направленные на ликвидацию ресурсных дефицитов в школах, функционирующих в условиях рисков снижения образовательных результатов; – меры в рамках других управленческих направлений (см. 2.1.; 2.2.) <i>Анализ эффективности адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем</i>

Трек 3	Профилактика учебной неуспешности в ОО региона
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Цели и задачи	– по развитию внутришкольных систем профилактики учебной неуспешности
Показатели и мониторинг	– по профилактике учебной неуспешности в ОО региона <i>Анализ по всем показателям, выявление проблем</i> <i>Адресные рекомендации по результатам анализа</i>
Мероприятия, меры, управленческие решения	– меры профилактики учебной неуспешности в ОО региона <i>Анализ эффективности адресных мер в отношении поставленных задач и выявленных проблем</i>

Трек 1	Адресная поддержка школ с низкими образовательными результатами
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	– содействие региону в реализации мер по оказанию адресной методической поддержки школам с низкими результатами обучения относительно выявленных в данных школах проблем
Трек 2	Организация работы со школами, функционирующими в зоне риска снижения образовательных результатов
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня регионального (федерального) мониторинга	– содействие региону в реализации мер, направленных на ликвидацию ресурсных дефицитов в школах, функционирующих в условиях рисков снижения образовательных результатов; – содействие региону в реализации мер в рамках других управленческих направлений (см. 2.1; 2.2)
Трек 3	Профилактика учебной неуспешности в ОО муниципалитета
Компонент УЦ	Позиции оценивания
Принятие мер на основе анализа результатов муниципального	– содействие региону в реализации мер профилактики учебной неуспешности в ОО муниципалитета

Тезис 3. Сформированность цикла управления на основе данных

## Неполный управленческий цикл:

Принятие мер на основе анализа результатов муниципального уровня  
регионального (федерального) мониторинга

- **Трек 1:** Содействие региону в реализации мер по оказанию адресной методической поддержки школам с низкими результатами обучения относительно выявленных в данных школах проблем
- **Трек 2:** Содействие региону в реализации мер, направленных на ликвидацию ресурсных дефицитов в школах, функционирующих в условиях риска снижения образовательных результатов
- **Трек 3:** Содействие региону в реализации мер профилактики учебной неуспешности в ОО муниципалитета

# МУМ

М  
Е  
Т  
О  
Д  
И  
К  
А  
О  
Ц  
Е  
Н  
К  
И  
МУМ

Параметры оценивания	Описание подходов к оцениванию МУМ
Фактическое обеспечение организации и реализации мер: информирование ОО о сроках и содержании, детализация проведения мероприятий в зависимости от муниципальных особенностей	-наличие описания конкретных мер/мероприятий; -учет специфики муниципалитета при реализации мер/мероприятий (результаты динамики образовательных результатов в ШНОР/ШНСУ, ресурсные дефициты, ИСБШ, учебная неуспешность и выявление причин низких результатов); -наличие сроков проведения мероприятий
Соответствие мероприятий региональному комплексу мер	Наличие связи с региональными мерами, например ссылка на описание регионального комплекса мер, фиксация конкретного трека, тенденции, зависимости, установленной на уровне региона
Обоснование принимаемых мер (минимум один из подходов, представленных в описании)	-соответствие принимаемых мер региональным (федеральным) трекам в рассматриваемом направлении - наличие описания муниципальной специфики и проблемы (цитата, сноска на региональную аналитику, муниципальная аналитическая справка, муниципальный аналитический отчет) -соответствие муниципальных мер выводам, рекомендациям, представленным в аналитических материалах регионального уровня

Региональный уровень		Муниципальный уровень				
Управленческий цикл	Документы	Обоснование принимаемых мер	Наличие описания конкретных мер/мероприятий/ управленческих решений	Учет специфики муниципалитета при реализации мер/мероприятий	Наличие сроков проведения мероприятий, реализации мер и управленческих решений	Соответствие мероприятий региональному комплексу мер
Цели и задачи	<p>Постановление правительства ЯО об утверждении государственной программы Ярославской области «Развитие образования в Ярославской области» на 2021 - 2024 годы и признании утратившими силу отдельных постановлений правительства области <a href="https://docs.cntd.ru/document/574698275">https://docs.cntd.ru/document/574698275</a></p> <p>ссылка на документ в электронном фонде ( на сайте ДО пока документ от июня 2022)</p>					
<b>Будут внесены изменения</b>	<p>Приказ ДО ЯО от 19.07.2022 №279/01-03 "Об утверждении Положения о региональной системе работы со школами с низкими результатами обучения и/или со школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях" <a href="http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/2022/2022-07-19-prikaz-279_07-03-polozhenie_SHNOR.pdf">http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/2022/2022-07-19-prikaz-279_07-03-polozhenie_SHNOR.pdf</a></p>					



Региональный уровень		Муниципальный уровень				
Управленческий цикл	Документы	Обоснование принимаемых мер	Наличие описания конкретных мер/мероприятий/ управленческих решений	Учет специфики муниципалитета при реализации мер/мероприятий	Наличие сроков проведения мероприятий, реализации мер и управленческих решений	Соответствие мероприятий региональному комплексу мер
Показатели	Приказ ДО ЯО от 19.07.2022 №279/01-03 "Об утверждении Положения о региональной системе работы со школами с низкими результатами обучения и/или со школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях" <a href="http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/2022/2022-07-19-prikaz-279_07-03-polozhenie_SHNOR.pdf">http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnor-shnsu/2022/2022-07-19-prikaz-279_07-03-polozhenie_SHNOR.pdf</a> Будут внесены изменения					

Все обновленные документы будут выставлены на странице сайта ИРО

<http://www.iro.yar.ru/index.php?id=6858> , архив <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=6313>

Региональный уровень		Муниципальный уровень				
Управленческий цикл	Документы/действия	Обоснование принимаемых мер	Наличие описания конкретных мер/мероприятий/ управленческих решений	Учет специфики муниципалитета при реализации мер/мероприятий	Наличие сроков проведения мероприятий, реализации мер и управленческих решений	Соответствие мероприятий региональному комплексу мер
Мониторинг показателей	Приказ ГАУ ДПО ЯО ИРО -по выявлению ШНОР -по определению динамики образовательных результатов ШНОР /ШНСУ - по выявлению ресурсных дефицитов - по расчету ИСБШ - по учебной неуспешности					
Анализ результатов мониторинга показателей	Аналитические справки ( 6) Направляет в МО анализ результатов мониторинга показателей и базу данных по каждой школе в срок <b>24.03</b>	Аналитическая справка или Муниципальная программа (аналитический раздел с.№) на основе анализа результатов регионального (федерального) мониторинга по всем трекам				
		Описание ключевых проблем в каждом направлении (треке) и определение мер по решению проблем, которые конкретизируются в ДК с учетом адресных рекомендаций		Описание наличной ситуации в МО по трем трекам 1.2.		
Адресные рекомендации	Письмо ДО ЯО или ГАУ ДПО ЯО ИРО о направлении адресных рекомендаций по работе со школами до 17.04					В аналитической справке в выводах сослаться на адресные рекомендации

Региональный уровень		Муниципальный уровень				
Управленческий цикл	Документы/действия	Обоснование принимаемых мер	Наличие описания конкретных мер/мероприятий/ управленческих решений	Учет специфики муниципалитета при реализации мер/мероприятий	Наличие сроков проведения мероприятий, реализации мер и управленческих решений	Соответствие мероприятий региональному комплексу мер
Меры, мероприятия, управленческие решения	Дорожная карта Приказ ДО ЯО от 21.07.2022 №177/01-04 <a href="http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnsu/2022/2022-07-21-prikaz-177_01-04.pdf">http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/project/shnsu/2022/2022-07-21-prikaz-177_01-04.pdf</a> <b>Будут внесены изменения в ДК +</b> (приложение план работы ГАУ ДПО ЯО ИРО)	Дорожная карта (срок: до 20 апреля)				
		В пояснительной записке к ДК	В пояснительной записке к ДК, меры по трекам, включающие региональные мероприятия или с пометкой «мероприятия регионального уровня»)		Конкретные сроки (с.. до) Приказ об утверждении ДК (разместить на официальном сайте МОУО; до 15.04), о назначении МК, о закреплении школьных кураторов. Соглашения о партнерстве между школами. Решения, зафиксированные в протоколах заседаний по результатам, собеседований со ШНОР и ШНСУ (с адресными рекомендациями)	Соглашения с оператором направления (ИРО) (приложение план совместных действий) (письма/приказы о направлении на мероприятия)
Анализ эффективности принятых мер	Протокол КС Аналитическая справка					Муниципальный аналитический отчет с учетом решений КС

## Выписка из проекта решений КС (16.03)

ГАУ ДПО ЯО ИРО

Направить в ШНОР (2022 и 2023 годов) адресные рекомендации по результатам мониторинга динамики образовательных результатов:

Срок до 31 марта 2023 года

Организовать цикл мероприятий с представителями муниципальных органов местного самоуправления, осуществляющими управление в сфере образования (далее- МОУО) по синхронизации действий в реализации мер поддержки ШНОР и ШНСУ Срок: в течение 2023 года

Организовать сопровождение управленческих команд ШНОР:

- по разработке и реализации Программ перехода школы в эффективный режим работы;
- по внедрению систем профилактики учебной неуспешности. Срок: в течение 2023 года

Провести семинары/вебинары по организации работы педагогов, школьных методических объединений на основе статистико-аналитического отчета по результатам ОГЭ и ЕГЭ, по результатам ВПР и по функциональной грамотности (далее - ФГ), по анализу стартовых диагностик по ФГ. Срок в течение месяца по получению результатов анализа оценочных процедур.

Разработать рекомендации по функционированию внутришкольной системы профилактики учебной неуспешности в зависимости от уровня проявления проблемы в городских и сельских ОО. Срок: до 25 августа 2023 года

Организовать проведение диагностики предметных и методических компетенций учителей (русский язык и математика учителя начальных классов) школ, показавших отрицательную динамику по оценочным процедурам; Срок: по отдельному графику

Обеспечить адресную методическую поддержку в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ) педагогов ШНОР. Срок в течение года

## Выписка из проекта решений КС (16.03)

### Рекомендовать МОУО:

1. Определить меры по сопровождению ШНОР/ШНСУ, с учетом мер на региональном уровне и с учетом специфики муниципального образования; Срок: 15 апреля 2023 года
2. План мероприятий по направлению 1.2. разместить на официальном сайте МОУО; Срок: 15 апреля 2023 года
3. Назначить муниципальных координаторов направления 1.2. Система работы с ШНОР и/или ШНСУ; срок: 20 марта 2023 года
4. Назначить кураторов для ШНОР, вошедших в кластер «сильно неуспевающие», и предусмотреть стимулирование данных кураторов; Срок: 14 апреля 2023 года
5. Оказать содействие в методической поддержке управленческих команд ШНОР; Срок в течение года
6. Предусмотреть методическое сопровождение и контроль за внедрением и развитием внутришкольных систем профилактики учебной неуспешности школы; Срок: в течение года
7. Оказать содействие в обеспечении обязательного участия учителей ОО, которые по результатам контрольно-оценочных процедур за 2022 год отнесены к школам с низкими образовательными результатами, в диагностике предметных и методических компетенций; Срок: по графику ГАУ ДПО ЯО ИРО
8. Оказать содействие в сопровождении ИОМ педагогов; Срок: в течение года
9. МОУО при отсутствии методических служб на подведомственной территории предусмотреть формы работы по методическому сопровождению ШНОР, отразить в плане мероприятий по сопровождению ШНОР/ШНСУ (сетевое взаимодействие с другими МОУО, муниципальные методические объединения и т.п.); Срок: до 31 мая.
10. Предусмотреть меры по преодолению/восполнению кадрового дефицита на подведомственной территории; Срок: в течение 2023 года
11. Предусмотреть меры по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся группы риска учебной неуспешности. Срок: в течение 2023 года
12. Обеспечить содействие в реализации направления 1.2 с учетом целостности деятельности в рамках управленческого цикла; Срок: в течение года
13. Направить специалистов МОУО и муниципальных методических служб для участия в «Школе методиста» «О подготовке материалов к экспертной оценке механизмов управления качеством образования». Предположительный срок-16-17мая 2023

# Рамка действий

Управленческий цикл МУМ



Зоны улучшения

Регион	Муниципалитет
Направляет анализ результатов мониторинга показателей в совокупности по направлениям КО, каждому МО	Анализ проблемных ситуаций в ШНОР/ШНСУ (в том числе в рамках проведения анализа результатов процедур оценки качества образования), выявление причин низких результатов. (Описывает специфику муниципалитета при планировании и реализации мер/мероприятий)
Направляет адресные рекомендации по организации сопровождения ШНОР и/или ШНСУ	Проведение собеседований со ШНОР/ШНСУ (на основе адресных рекомендаций регионального уровня, в том числе по направлениям 1.1., 2.1, 2.2.) по разработке мер, направленных на повышение качества образования. (Муниципальный документ: обоснование принимаемых мер; описания конкретных мер/мероприятий/управленческих решений)
Синхронизирует действия с муниципалитетом Обеспечивает учет участия педагогов ШНОР в мероприятиях ГАУ ДПО ЯО ИРО и осуществляет ежеквартальное информирование МОУО о результатах вовлеченности педагогов;	<ul style="list-style-type: none"><li>-Обеспечивает участие школ в мероприятиях регионального уровня (при необходимости планирует собственные действия/ Муниципальный план мероприятий ( контроль .</li><li>-С учетом специфики муниципалитета планирует действия, направленные на ликвидацию ресурсных дефицитов в школах, функционирующих в условиях риска снижения образовательных результатов</li><li>-Способствует /координирует действия школ по внедрению внутришкольных систем профилактики учебной неуспешности.</li></ul>

В документах должны найти отражение три трека!

Документы регионального уровня	Документы муниципального уровня
<ul style="list-style-type: none"><li>• Положение о региональной системе работы со ШНОР и/или ШНСУ</li><li>• Дорожная карта на 2023 г.</li><li>• Письма ДО ЯО (списки школ)</li><li>• Аналитические справки и базы данных: образовательные результаты ШНОР и школ, функционирующих в условиях риска снижения образовательных результатов, ресурсные дефициты, индекс социального благополучия школ, данные по учебной неуспешности</li><li>• Адресные рекомендации по организации сопровождения ШНОР и/или ШНСУ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ссылки на концептуальные документы регионального уровня</li><li>• Муниципальный план /программа поддержки ШНОР и/или ШНСУ, положение о системе работы со ШНОР /ШНСУ</li><li>• Муниципальная дорожная карта на 2023 г. с указанием конкретных дат/ План совместных действий</li><li>• Подтверждение отсутствия ШНОР (при необходимости)</li><li>• Аналитическая справка / аналитический раздел муниципальной программы с использованием региональных данных и описанием специфики муниципалитета (актуализированная информация)</li><li>• Приказы, распоряжения, отчеты, письма, протоколы</li><li>• Аналитический отчет</li></ul>

# 3 шага к успеху

## в реализации направления 1.2 Система работы со ШНОР и/или ШНСУ

Синхронизация действий муниципального и регионального уровней

**Трек 1: ключевая идея** –  
сопровождение внедрения  
антикризисной модели  
управления в ШНОР

**Трек 2: ключевая идея** -  
сопровождение школ по  
устранению/снижению ресурсных  
дефицитов (ШНСУ)

**Трек 3: ключевая идея** -  
сопровождение школ по созданию  
внутришкольной системы  
профилактики учебной  
неуспешности (все ОО)



МЫ ВМЕСТЕ!